



Gestão de Formação Profissional Online

Estágio Profissionalizante realizado na Bwizer, Lda.

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2.º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Supervisor: Mestre Pedro Filipe Oliveira e Sousa

Duarte João Soares Barbosa Martins

Porto, 2020

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Martins, D. (2020) Gestão de Formação Profissional Online: *Estágio Profissionalizante Realizado na Bwizer, Lda*. Porto: D. Martins. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras Chave: FORMAÇÃO PROFISSIONAL, MAPEAMENTO DE PROCESSOS, FORMAÇÃO ONLINE, E-LEARNING, PARCERIAS NA FORMAÇÃO.

Agradecimentos

Concluir o presente Relatório de Estágio Profissionalizante só foi possível graças ao apoio e disponibilidade de diversas pessoas que contribuíram, não só para a redação do documento em si, como para o desenvolvimento pessoal e profissional que adveio da sua construção e da frequência do estágio.

À Professora Doutora Maria José Carvalho, orientadora do presente relatório, pela disponibilidade e profissionalismo ao longo do meu percurso académico, acabando por contribuir para o pensamento daquilo que acredito que pode ser a Gestão do Desporto, hoje e no futuro.

Ao Pedro, ao Hugo e a toda a estrutura da Bwizer por me terem recebido, desde o primeiro dia, como parte integrante da equipa, por terem dado autonomia para crescer e aprender, tornando-me um melhor profissional e ser humano.

À minha mãe e avó Luzia, por serem peças basilares na minha vida e educação.

À Alexandra, por estar ao meu lado em todos os desafios e momentos e a acompanhar o meu crescimento.

À SUNIporto e a todos os membros e colaboradores com quem tive o privilégio de trabalhar com e para. Permitiram-me abrir portas, ver novas realidades e construir amizades que certamente irão perdurar.

A todos os amigos e companheiros de Faculdade que se cruzaram no meu caminho.

A todos os locais e equipas de trabalho que integrei no passado - já alguns -, por me terem dado a oportunidade de crescer e de conhecer pessoas que me abriram perspetivas, ajudaram a perceber os caminhos que quero percorrer e qual a realidade do mercado de trabalho.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Índice de Figuras	IX
Índice de Quadros	XI
Índice de Anexos	XIII
Resumo	XV
Abstract	XVII
Abreviaturas e Siglas	XIX
Introdução	1
1. Enquadramento do Estágio	5
1.1 Caracterização das Condições de Estágio	5
1.2 Objetivos do Estágio	6
1.3 Planeamento do Estágio	6
2. Enquadramento Conceptual da Prática Profissional	9
2.1 Desporto – conceito, impacto e a necessidade da sua gestão	9
2.2 Planeamento Estratégico	12
2.2.1 Análise SWOT	14
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.3 <i>Business Model Canvas</i>	17
2.3 Gestão de Projetos	19
2.3.1. Definição do Projeto	20
2.3.2 Planeamento do Projeto	21
2.3.3. Execução do Projeto	22
2.3.4 Conclusão do Projeto	23
2.4 Gestão de Eventos	23
2.5 Educação e o Desporto	25

2.5.1 Educação à Distância.....	27
2.5.2 Educação <i>Online</i>	28
2.5.3 Parcerias na Educação	30
3. Caracterização da Entidade Acolhedora	31
3.1 A entidade de estágio - Bwizer	31
3.2 Serviços prestados	31
3.2.1 Ações Formativas Presenciais	32
3.2.2 Ações Formativas <i>Online</i>	32
3.2.3 Produtos Clínicos	34
3.2.4 Bwizer <i>Corporate</i>	34
3.3 Enquadramento legal.....	34
3.4 Enquadramento Histórico	35
3.5 Cultura organizacional	37
3.6 Instalações.....	37
3.7 Organograma.....	41
3.7.1 Organigrama em momento de formação.....	46
3.8 <i>Business Model Canvas</i>	47
4. Realização da Prática Profissional	51
4.1 Atividades Desenvolvidas.....	51
4.1.1 Planeamento Estratégico	51
4.1.1.1 Análise SWOT	52
4.1.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.2 Sistema de Gestão da Aprendizagem.....	59
4.2.1 Acesso ao Sistema de Gestão de Aprendizagem.....	59
4.2.2 Questionários de Avaliação	61
4.2.3 Certificado de Conclusão de Curso	62

4.3 Parcerias	62
4.3.1 Aquisição de Novas Parcerias	63
4.3.2 Gestão de Parcerias	64
4.4 Certificação DGERT	65
4.5 Atividades provocadas pela COVID-19	66
4.5.1 Transformação da Formação Presencial em <i>Online</i>	67
4.5.2 Criação de <i>Webinars</i>	69
4.5.3 Formação Interna e a Formadores	70
4.5.4 Documento de controlo	71
4.6 Mapeamento de Processos	71
4.6.1 Identificação de Novo Produto	72
4.6.2 Criação de Novo Produto	72
4.6.3 Apresentação e Formalização de Novo Produto	73
4.6.4 Gestão de Conteúdo	74
4.6.5 Entrada na Organização	74
4.6.6 Pós-Lançamento	75
5. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas	77
6. Considerações Finais e Perspetivas Futuras	83
Referências Bibliográficas	85
Anexos	XXI

Índice de Figuras

Figura 1. Da estratégia à vantagem competitiva (Pires, 2007)	14
Figura 2. Modelo original <i>Balanced Scorecard</i> , por Kaplan e Norton (1992)	16
Figura 3. Modelo do <i>Work Breakdown Structure</i>	22
Figura 4. Áreas e funções num evento (Silvers, 2006)	25
Figura 5. Logótipo Atual Bwizer	31
Figura 6. Primeiro Logótipo da Bwizer	36

Figura 7. Entradas para as instalações do Piso 2 (à direita) e do Piso 1.....	38
Figura 8. <i>Hall</i> de Entrada.....	38
Figura 9. Zona de Espera e Salas de Reunião.....	38
Figura 10. <i>Open Space</i> da Bwizer.....	39
Figura 11. Decoração do <i>open space</i>	39
Figura 12. Sala de Formação Piso 2	40
Figura 13. Sala de Formação Grande Piso 1	40
Figura 14. Organigrama Bwizer, Lda.....	41
Figura 15. <i>Front-End</i> do SGA utilizado pela Bwizer	60

Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização do estágio profissionalizante	7
Quadro 2. Planificação do Estágio Profissionalizante na Bwizer.....	7
Quadro 3. Elementos que definem o BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010)	18
Quadro 4. <i>Business Model Canvas</i> da Bwizer	47
Quadro 5. Forças da Bwizer para a construção de formação <i>online</i>	53
Quadro 6. Fraquezas da Bwizer para a construção de formação <i>online</i>	54
Quadro 7. Oportunidades da Bwizer para a construção de formação <i>online</i>	55
Quadro 8. Ameaças da Bwizer para a construção de formação <i>online</i>	56
Quadro 9. Análise TOWS para a construção de formação <i>online</i> Bwizer.....	57
Quadro 10. Fluxograma interno de acesso a formação presente no SGA	61
Quadro 11. Comparação dos diferentes <i>softwares</i> de videoconferência.....	70

Índice de Anexos

Anexo I – Análise SWOT e TOWS	XXI
Anexo II – <i>Balance Score Card</i>	XXII
Anexo III - Questionário de Avaliação de Formação <i>Online</i> Assíncrona	XXIII
Anexo IV - Modelo de Certificado Formação <i>Online</i> Assíncrona.....	XXV
Anexo V - Ficheiro Controlo de Parcerias	XXVI
Anexo VI - Proposta de Parceria	XXVII

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante, realizado na empresa de formação profissional Bwizer, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A realização da prática de estágio nesta entidade permitiu melhorar o conhecimento do estagiário acerca da gestão de produtos e projetos formativos, enquadrados na área da saúde e do exercício físico.

A atividade de estágio, na função de Gestor de Produtos Formativos *Online*, na qual se baseou a construção do presente relatório, teve como objetivo aplicar as metodologias de gestão associadas à gestão de produtos formativos para profissionais do Desporto e do Exercício Físico. O presente documento enquadra teoricamente as áreas de intervenção no estágio, bem como caracteriza a organização que o acolheu. As atividades realizadas foram descritas detalhadamente, nas quais se destacam o desenho estratégico para a unidade de negócio em que o estagiário se enquadrou, a gestão de um sistema de gestão de aprendizagem, a gestão da formação *online* síncrona, o mapeamento e criação de processos para a construção de formação *online*. Todo o processo do estágio profissionalizante exigiu uma reflexão crítica sobre a atividade desenvolvida e as competências adquiridas, com destaque para o impacto da pandemia COVID-19 no negócio da empresa.

Em jeito de conclusão poder-se-á afirmar que os objetivos propostos foram alcançados e até excedidos, na medida em que se vislumbra a possibilidade de existir uma continuidade contratual com a entidade acolhedora, o que muito anima o futuro do estagiário.

Palavras Chave: FORMAÇÃO PROFISSIONAL, MAPEAMENTO DE PROCESSOS, FORMAÇÃO *ONLINE*, *E-LEARNING*, PARCERIAS NA FORMAÇÃO.

Abstract

The present report was prepared within the scope of the professionalizing internship, carried out at the professional training company Bwizer, to obtaining the master's degree in Sports Management, by the Faculty of Sport of the University of Porto. The internship allowed the student to improve his knowledge of training product and project management in the field of health and physical exercise.

The internship, as an online training product manager, was the base for the present report and aimed to apply management methodologies associated with the training product management for sports and physical exercise professionals. This document frames theoretically the areas subject to intervention in the internship and characterizes the organization that held the internship. It was also described in detail the main activities carried out during the time with the organization, such as a strategic design for the business unit in which the trainee was included, the management of a learning management system, the management of online synchronous education, and the process mapping and creation for the construction of online training products. The entire internship process demanded a critical reflection on the activity developed and the competencies acquired, where is also discussed the impact of the COVID-19 pandemic on the business activity.

In form of conclusion, it can be told that the proposed goals at the beginning of the internship were accomplished and excelled, in a way that is seen as a possibility the continue to work at the company as an employee, a very exciting perspective for the future of the intern.

Keywords: PROFESSIONAL TRAINING, PROCESS MAPAING, *ONLINE* EDUCATION, *E-LEARNING*, EDUCATIONAL PARTNERSHIPS.

Abreviaturas e Siglas

APPI – *Australian Physiotherapy & Pilates Institute*

ATMS – *Académie de Thérapie Manuelle et Sportive*

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CRP – *Constituição da República Portuguesa*

DGERT – *Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho*

EUA – *Estados Unidos da América*

GMP – *Gestor/a Marketing Produto*

GPF – *Gestor/a Produto Formativo*

IAPMEI – *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação*

IPDJ – *Instituto Português do Desporto e da Juventude*

IFBB – *International Federation of Body Building*

IT – *Information Technology*

KPI – *Key Performance Indicator*

KTAI – *Kinesio Taping Association International*

PALOP – *Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa*

PME – *Pequena e Média Empresa*

SGA – *Sistema de Gestão de Aprendizagem*

WBS – *Work Breakdown Structure*

Introdução

A presença do Desporto na sociedade contemporânea apresenta uma importância crescente dada a sua transversalidade e amplitude de áreas de intervenção. O Desporto e a cultura física, para além de direitos presentes na Constituição da República Portuguesa, são vetores de desenvolvimento social. O seu impacto, desde a economia, à saúde da população e ao espaço cultural que representa nesta, faz com que a sua gestão, quer da iniciativa privada, quer do Estado, necessite que seja realizada com responsabilidade, já que, como em qualquer organização, uma má gestão de uma organização desportiva poderá levar ao seu fim. Correia & Biscaia (2019), reconhecem que a definição de Desporto é fundamental para os gestores do Desporto, visto que irá influenciar o tipo de atividades e problemas com que terão de lidar, bem como a habilidade destes para terem sucesso num contexto multidisciplinar e complexo.

Os agentes desportivos são peças fundamentais de um clube ou sociedade desportiva. Paralelamente, um ginásio, por melhores instalações ou condições que tenha, só pode existir com profissionais competentes, quer na prescrição e acompanhamento do exercício físico, como na gestão das instalações e da organização. Logo, as pessoas que enquadram as organizações, são variáveis importantes a acautelar. A mais valia que qualquer indivíduo acrescenta no seu contexto poderá ser resultado de experiências profissionais passadas, traços de personalidade ou formação enquadrada na área.

A formação que o membro da organização recebe é um fator com larga importância, dado que a prática desportiva e do exercício físico envolve, entre vários aspetos, riscos para a saúde, se esta for realizada incorretamente, particularmente, em desportos de confronto e/ou de alto impacto, ao provocar lesões. Para além disso, quando o estado de saúde do praticante é colocado em causa, muitas organizações desportivas deverão ter agentes responsáveis por realizar a recuperação e o retorno à prática do atleta, sejam eles internos ou externos. Por conseguinte, profissionais com formação especializada e de qualidade, capacitam as suas organizações ao oferecer uma melhor qualidade

de resposta para os problemas e situações que a organização enfrenta. Clara é a importância da formação e da capacitação dos quadros das organizações que exploram o Desporto, o exercício físico ou outra atividade comercial.

Ao abordar a organização que acolheu o estágio, a Bwizer, Lda., foi proposto centrar a atividade do estudante estagiário no processo de desenvolvimento e validação de uma nova unidade de negócio da empresa – a formação *online*. Foi considerado um projeto aliciante, pelo facto de corresponder às expectativas iniciais para o estágio dado que a função implicaria aplicar, de uma forma geral, parte dos conceitos teóricos abordados em contexto de sala de aula deste 2.º ciclo de estudos. Seguindo a visão de Esteves (2016), os processos de gestão de uma empresa podem fortalecer os modelos de gestão aplicados na gestão do desporto, considerando interessante o confronto entre estes dois ambientes.

O presente relatório encontra-se dividido em sete diferentes partes: Introdução; Enquadramento do Estágio; Enquadramento Conceptual da Prática; Caracterização da Entidade Acolhedora; Realização da Prática Profissional; Reflexão Crítica e Competências Adquiridas; Considerações e Perspetivas Futuras.

No presente capítulo, “Introdução”, é realizado um enquadramento geral da importância da formação dos agentes envolvidos nas diversas organizações desportivas, do estágio profissionalizante e da estrutura do relatório que o espelha.

No segundo capítulo, “Enquadramento do Estágio”, é descrita a prática de estágio com alguma profundidade, abordando o planeamento das atividades programadas e os objetivos gerais e específicos a cumprir.

O terceiro, “Enquadramento Conceptual da Prática”, corresponde à revisão a literatura dos conceitos chave que foram abordados neste trabalho e que serviram de base para a realização prática do estágio profissionalizante. É realizado um breve enquadramento dos vários conceitos de Desporto, do seu impacto e do porquê que tal fenómeno precisa de uma gestão especializada. De seguida são abordados os temas de gestão de projetos e de eventos, concluindo

com a abordagem à educação e como esta última se desdobra nos conceitos educação à distância e, por conseguinte, *online*.

No capítulo seguinte, “Caracterização da Entidade Acolhedora”, é descrita a organização tanto ao nível organizacional, como ao nível legal e comercial, abordando o seu modelo de negócio.

No quinto capítulo, “Realização da Prática Profissional”; é relatada não só a experiência de estágio, como principalmente as atividades principais que compuserem o período do mesmo, do modo mais detalhado possível, que se focou na formação *online* para profissionais da saúde e do exercício físico.

No sexto capítulo, “Reflexão Crítica e Competências Adquiridas”, é refletida a prática de uma forma global e específica

Por fim, o trabalho conclui com as “Considerações Finais e Perspetivas Futuras”, onde é realizado um balanço final da atividade de estágio, onde são retiradas as conclusões principais e abordadas as perspetivas futuras que surgem da frequência do estágio.

1. Enquadramento do Estágio

1.1 Caracterização das Condições de Estágio

A frequência do estágio profissionalizante foi realizada com vista à concretização dos objetivos iniciais definidos. Através da aplicação prática dos ensinamentos de cariz teórico adquiridos durante o anterior e atual Ciclos de Estudo, foram, também, desenvolvidas competências de trabalho em contexto profissional.

A escolha da Bwizer como instituição para acolher a realização do estágio teve por base o contexto organizacional em que a mesma se insere, na atividade que desenvolve, muito centrada no comércio de serviços, e pela aprendizagem que colaborar numa empresa que trabalha para o Desporto poderá trazer para a prática profissional futura. Aliado ao referido, no mercado da formação profissional, a Bwizer apresenta um posicionamento bastante relevante, um indicador de seleção decisivo no momento inicial da escolha da entidade.

Todo o ambiente da empresa, desde o Supervisor, Pedro Sousa, a todos os colaboradores e gerências foi pautado pelo respeito e pelo espírito de ensino e ajuda para com o estagiário, existindo sempre disponibilidade de todos em realizar uma ótima integração na equipa de trabalho, de forma a que pudesse desenvolver as atividades com autonomia e conhecimento profundo das dinâmicas organizacionais.

O estágio decorreu na sede da Bwizer, no concelho do Porto e na residência do estagiário, aquando do período de confinamento provocado pela pandemia do COVID-19.

1.2 Objetivos do Estágio

O objetivo geral da realização do estágio profissionalizante foi compreender o processo de criação e gestão de um produto formativo *online*, enquadrado com metodologias de gestão de projetos.

Os objetivos específicos que foram delineados a alcançar são:

- a) Desenvolver competências na gestão do produto formativo, transversais para a gestão de qualquer produto de outro âmbito ou evento;
- b) Desenhar uma estratégia a curto prazo que promova o desenvolvimento de uma unidade de negócio, que consiga recolher os seus próprios recursos e apresentar sustentabilidade e escalabilidade dentro da organização em que se insere;
- c) Criar produtos formativos *online*, nas suas vertentes operacionais e promocionais;
- d) Compreender as especificidades a que a formação *online* deve responder para as áreas do desporto e do exercício físico;
- e) Compreender o processo de criação e gestão de parcerias.

1.3 Planeamento do Estágio

O estágio relatado no presente documento teve início a 16 de outubro de 2019. A oportunidade de realizar o estágio nesta entidade partiu de iniciativa própria, através de um contacto à empresa. O interesse surgiu após tomar conhecimento da abertura da organização a receber estagiários e dado que as tarefas e atividades relacionadas diretamente com a gestão e administração de empresas poderiam ser uma mais valia para o percurso académico e profissional.

A data de início foi estabelecida entre o CEO da organização, Dr. Hugo Belchior, e o estagiário. Assim que acordados os termos do estágio, foi agendada e realizada uma reunião com a Professora Doutora Maria José Carvalho, para saber se aceitava a função de Orientadora deste Estágio, o que felizmente veio

a acontecer, e para lhe facultar um melhor enquadramento da proposta de estágio, conforme descrita no quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1. Caracterização do estágio profissionalizante

Caracterização do estágio profissionalizante	
Estudante	Duarte João Soares Barbosa Martins
Instituição de Ensino	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
Curso	Mestrado em Gestão Desportiva
Orientadora	Professora Doutora Maria José Carvalho
Entidade de Estágio	Bwizer, Lda
Área Organizacional	Produto Formativo
Supervisor	Mestre Pedro Sousa

O estágio foi realizado nas instalações da Bwizer, com a supervisão do Mestre Pedro Sousa, responsável, à data, pelo desenvolvimento da formação *online* na organização. O planeamento foi delineado com o Supervisor e com a gerência da empresa, conforme o Quadro 2., o qual teve por base apenas o desenvolvimento de formação *online* no modelo assíncrono.

Quadro 2. Planificação do Estágio Profissionalizante na Bwizer

Atividade/Mês	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Enquadramento Organizacional									
Desenvolvimento do SGA									
Planeamento Estratégico 2020									
Elaboração de Ferramentas de Gestão									
Estabelecimento de Parcerias									
Construção de Produto Formativo <i>Online</i>									
Gestão de Produto Formativo <i>Online</i>									

Contudo, um dos efeitos da pandemia da COVID-19 nas organizações que exploram e distribuem formação foi a digitalização dos seus produtos formativos, o que acrescentou ao processo de construção de produto formativo *online* o modelo síncrono.

O estágio decorreu entre o dia 16 de outubro e o dia 30 de junho, das 09h00 às 18h00, excluindo os dias de feriado nacionais e locais e a Véspera de Natal, perfazendo assim um total de 1440 horas presenciais e à distância, dado que, durante a época de confinamento do COVID-19, o mesmo não foi interrompido ou suspenso. Em momentos pontuais, foram desempenhadas as funções de Gestor Operacional *Online* durante o fim-de-semana ou em períodos não referidos, como em horário pós-laboral.

2. Enquadramento Conceptual da Prática Profissional

2.1 Desporto – conceito, impacto e a necessidade da sua gestão

Ao longo do século passado, com o estudo do Desporto, foram realizadas diversas tentativas para definir a palavra Desporto. Existem três formas, segundo Kobiela (2018), de definir Desporto. A primeira aborda o Desporto de uma forma formal, exaustiva e fechada, sem espaço para outros pontos de vista. Parlebas (2008), define assim Desporto como todo o tipo de exercícios ou atividades físicas com a finalidade da realização de um desempenho e cuja execução passa, principalmente, por um elemento previamente definido, como, por exemplo, uma distância, um tempo, um obstáculo ou um adversário, assim como o próprio atleta. A segunda, no outro extremo, nega a existência de uma definição de Desporto e entende-o como um conceito lato e aberto, indo de encontro à definição de Garcia (2009), que remete para a impossibilidade de encontrar uma definição que englobe todas as formas desta atividade e excluir aquilo que não seja Desporto. A variável presente em todas as formas de Desporto é o Homem. O Desporto é visto como um produto da liberdade das pessoas, resultante do desenvolvimento do capitalismo, da redução do tempo de trabalho e do aumento de tempo livre. Elias, cit. por Pires (2007) refere ainda que o termo desporto acaba por ser utilizado na linguagem corrente de uma maneira vaga e aberta, de modo a abranger confrontos de jogos de numerosos géneros. Uma terceira corrente, procura encontrar um ponto intermédio entre os extremos referidos.

Sem dúvida que o Desporto ocupa um lugar privilegiado na dinâmica social, enquanto fenómeno macroeconómico, ao abranger uma panóplia de valores que configuram na sociedade moderna (Pires, 2007). Provoca diferentes níveis de envolvimento, desde logo nos praticantes, seguindo-se, num plano secundário dos consumidores e produtores do espetáculo desportivo e do conhecimento que circunda o mesmo, por exemplo, ao nível do direito ou da saúde. É contundente assumir que o Desporto não se apresenta apenas na qualidade de entretenimento das comunidades, mas também como uma expressiva força

económica dos países mais desenvolvidos (Carvalho et al., 2012) ao intervir no bem-estar e saúde e nas dimensões sociais, económicas, políticas e turísticas (Cardeira & Nunes, 2012).

A implementação do regime democrático e da aproximação aos valores europeus, Portugal passou a dispor de instalações desportivas de todos os tipos. Esta tendência foi acompanhada pela melhoria da qualificação dos técnicos e os treinadores (Silva, 2009). Existem mais e melhores Regulamentos, assim como normas desportivas, dirigentes e gestores competentes e espaço para projetos de investigação no panorama desportivo. Todas estas melhorias fazem com que o país apresente melhores resultados desportivos nas competições internacionais. Desta forma, o Desporto não pode ser remetido nem entendido apenas na sua expressão utilitária, higienista e corporalmente formadora (Santos, 2015).

Pires (2007), após a análise de diversas definições, elenca a relação do Desporto com as mais diversas áreas da sociedade, como o exercício físico, a competição, a luta, a estratégia e tática, a investigação, o dinheiro, o lazer, a sorte, o treino, os resultados, a beleza, o voluntarismo e, também, as instituições.

É, portanto, necessário a uma gestão específica para um conceito tão específico, surgindo assim a necessidade da Gestão do Desporto, sendo que o próprio envolve um largo número de conceitos e temáticas (Esteves, 2016). Tal como na Gestão, a Gestão do Desporto se traduz em tomadas de decisão, processos e práticas eficazes, com vista à resolução de problemas encontrados, na realidade desportiva. Pires e Sarmento (2001), apresentavam duas perspetivas que justificavam a existência da área da Gestão de Desporto. Primeira, porque, como qualquer outra organização, uma organização desportiva apresenta desafios e problemas para os quais deverá ter capacidade de apresentar soluções. Quanto melhor os processos internos desta estiverem mapeados e delineados, melhor será a sua gestão de projetos internos e externos. Por outro lado, os autores referem que o Desporto provoca problemas e obstáculos específicos que apelem por uma ação particular e especializada de quem o gere.

De todo o modo, duas correntes de pensamento surgiram em dois pontos distintos do mundo sobre o que significa a Gestão do Desporto, motivado também pela forma como o mesmo está organizado nesses locais. Na Europa, existe uma atitude perante a gestão do desporto mais sociológica e legal (Pires, 1989). Existe um foco vincado nas políticas públicas e no progresso desportivo. Nos EUA, tanto as ligas profissionais como as colegiais e universitárias cresceram e desenvolveram-se através de uma lógica de negócio. A Gestão do Desporto, ao contrário do modelo Europeu, nos EUA sempre envolveu a necessidade de que a atividade resultante da prática desportiva fosse rentável, visando a maximização dos lucros. Esta vertente mais centrada no negócio fez com que a Gestão do Desporto fosse encarada com maior profissionalismo (Pires, 2007).

Hoye et al. (2015) consideram existir três setores distintos de atuação de uma organização no Desporto: o setor público, o setor voluntário ou sem fins lucrativos e o setor profissional ou comercial.

O Setor Público refere-se a todo o Desporto promovido pela administração pública seja esta ao nível nacional, regional ou local e às agências especializadas para desenvolver legislação desportiva, disponibilizar fundos para outros setores e promover o desenvolvimento de atletas de elite, isto sempre ao abrigo da esfera governamental.

O Setor Voluntário ou sem fins lucrativos é onde se desenrola grande parte das atividades desportivas. Constituído pelos clubes, associações e pelas federações desportivas, nacionais e internacionais, este setor proporciona competição regulamentada e oportunidades de participação, estando também responsável pela organização de eventos de desporto direcionados para as organizações suprarreferidas.

O Setor Profissional ou Comercial envolve a iniciativa privada é representado por equipas e ligas profissionais, patrocinadores, ginásios, academias privadas, empresas promotoras de desporto, comunicação social e outros que contribuam, direta ou indiretamente, para a produção do desporto.

No entanto, mesmo apresentando diferentes características e atividades entre cada um dos setores, existindo diversos casos em que atuam em formato de colaboração, chegando também à interdependência. Exemplo disso é o setor público, dado que não tem capacidade para corresponder à procura da população para a prática de Desporto e Exercício Físico, investe em programas de desenvolvimento desportivo e formação de atletas, ajudando assim as organizações sem fins lucrativos que criam estes programas. Em contrapartida, as organizações sem fins lucrativos, proporcionam à comunidade a possibilidade da prática de desporto para atletas, treinadores, oficiais e administradores, sustentando a participação desportiva. Envolvido também com o desporto profissional, o Setor Público apoia a construção de estádios e outras instalações de desporto para a prática desportiva profissional e o enquadramento legal e jurídico necessário.

2.2 Planeamento Estratégico

O conceito de estratégia surge no contexto militar, na Grécia Antiga, que, segundo Aristóteles, envolvia o *conjunto de conhecimentos necessários ao comandante em chefe* (Santos, 2002). Este conceito, para Carrieri (2000), evoluiu no sentido racionalista do cumprimento dos objetivos, centrado na perspetiva económica. Ansoff (1965), define estratégia como um *conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização nas relações com o seu meio envolvente*. No contexto desportivo, Beyer, cit. por Santos (2002), visa a estratégia como um sistema controlado de planos de ação e alternativas de decisão sobrepostos ao contexto desportivo. Mintzberg defende que o plano estratégico de qualquer organização deve ser trabalhado, exigindo "uma síntese natural do futuro, presente e passado" (Mintzberg, 1987). Diferentes métodos e algoritmos têm sido apresentados para apoiar a tomada de decisão.

Contudo, antes de ser definida uma estratégia, é essencial ter registados os pilares organizacionais – a missão, a visão e os valores. Estes moldam a cultura de uma organização, dando-lhe propósito e direção.

A missão é um ponto base de qualquer organização, que deve ser comunicada tanto para quem trabalha na organização, como para todos os restantes *stakeholders*. A missão esclarece a maneira especial como uma dada organização cumpre a sua vocação, ou seja, a sua função social. Esta explica a razão para a organização existir, sendo utilizada como um manifesto perante outras organizações, fornecendo um sentimento de identidade. A missão permite também que todas as pessoas envolvidas na gestão da organização estejam centradas num propósito comum (Altiok, 2011).

Os valores representam aquilo em que a organização acredita, são as convicções morais por detrás da cultura organizacional (Pires, 2007).

A visão é a orientadora da missão, enquadrada sempre com os valores da organização (Pires, 2007). É um vetor basilar que reflete a clara compreensão da situação atual da organização e do futuro estado a alcançar. A sua definição reflete-se nos objetivos organizacionais e deverá ser definida com vista à sua aplicabilidade. Uma visão aplicável e partilhada com todos os membros de uma organização, empodera a mesma a atingir os seus objetivos. A definição da visão dá perspetiva temporal de longo prazo, permite concretizar estratégias e objetivos e motiva todos os que estão envolvidos com a mesma, com especial importância na gestão interna, ao fomentar e definir a cultura organizacional (Altiok, 2011).

Segundo Pires (2007), quando se idealiza uma estratégia, o objetivo inicial é obter vantagem competitiva, que não é mais que consequência da articulação de duas realidades distintas – as competências distintivas e as competências comparativas, estas resultantes das análises internas e externa, respetivamente. A Figura 1. mostra como a estratégia, quando enquadrada com ambas as análises suprarreferidas, permite delinear fatores críticos de sucesso, que resultam em intenções estratégicas e, consequentemente, na vantagem competitiva.



Figura 1. Da estratégia à vantagem competitiva (Pires, 2007)

Porter (1986), refere que a vantagem competitiva é determinada por cinco forças fundamentais que atuam sobre uma indústria e as suas implicações estratégicas:

- a) O poder de negociação com os fornecedores;
- b) O poder de negociação com os utentes;
- c) Ameaça de serviços similares a baixo custo;
- d) Ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado;
- e) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes;

2.2.1 Análise SWOT

De acordo com Quezada et al. (2019), a análise SWOT ou FOFA é uma ferramenta de planeamento e de *brainstorming* que permite avaliar uma ideia, um projeto ou um plano de negócios. O acrónimo FOFA refere-se a forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e o seu propósito é identificar como os fatores internos influenciam, por exemplo, um negócio e analisar como o ambiente externo que, através das oportunidades e ameaças, pode ser gerido, mesmo que, normalmente, não possa ser alterado por via do gestor. Este conceito foi popularizado por Andrews, nos anos 70, com base nas obras de

Drucker, Selznick e Chandler. Esta análise deverá ser realizada periodicamente e pode ser utilizada com diversos propósitos, desde análise de competitividade, de viabilidade de ideias ou projetos ou de crescimento da atividade.

Esta é realizada numa matriz de quatro quadrantes dividida pelos ambientes interno e externo. Harmon (2020), refere que a análise do ambiente interno deverá se debruçar em áreas que incluem, mas não se limitam aos processos internos, finanças, recursos humanos, recursos próprios (p.e., marca), recursos materiais (equipamento ou instalações) e cultura organizacional. A análise do ambiente externo da empresa terá como fontes de recolha de informação tendências económicas, apoios financeiros de programas públicos, tendências de mercado e/ou demografia do público-alvo. A análise SWOT é uma ferramenta que permite organizar a informação que naquele momento influencia a organização, o que, por si só, não permite recolher soluções para problemas ou necessidades do negócio, sendo, por isso, utilizada com outras ferramentas de estratégia organizacional.

Contudo, a análise SWOT tradicional peca em alguns aspetos, sendo um dos mais relevantes não atribuir prioridade às reflexões e linhas de análise, ou seja, todas têm o mesmo valor aos olhos de quem analisa o resultado e procura transformar em ações específicas. Isto promove que o gestor que realiza a análise dos dados possa descorar informação com potencial relevância. Portanto, a análise SWOT deverá ser utilizada como uma ferramenta introdutória no momento de construção/alteração da estratégia.

2.2.2 *Balanced Scorecard*

A *performance* empresarial era, há relativamente pouco tempo, avaliada única e exclusivamente por indicadores económicos e financeiros (Esteves, 2016). O BSC é um sistema de gestão de estratégia, desenvolvido inicialmente por Kaplan e Norton como um sistema de gestão de desempenho mais global, refletindo na sua análise indicadores não financeiros (Caldeira, 2009). Esta ferramenta considera, portanto, quatro perspetivas organizacionais, a Financeira, os

Clientes, Processos Internos, e Crescimento e Aprendizagem e define objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, alinhados com a visão e estratégia da organização (Figura 2.). De acordo com os autores, para alcançar resultados financeiros, a organização deve criar valor para os seus clientes. Para tal acontecer, defendem que a organização deve ter processos internos distintos de acordo com as necessidades dos mesmos, apenas possível com um ambiente de trabalho adequado para os seus funcionários.

De acordo com estas perspetivas, Kaplan & Norton (1996) recomendaram que fossem respondidas quatro questões que permitissem auxiliar a construção do *scorecard*. Portanto, o gestor deverá de se interrogar, no processo de preenchimento da ferramenta, para alcançar o sucesso financeiro, como deve ser a abordagem aos *shareholders*; para alcançar a visão, como deve ser a relação com os clientes; para satisfazer os *shareholders* e os clientes, quais são os processos internos que devem estar aprimorados; e, para alcançar a visão, como deve ser a capacidade interna de aprender novas competências e crescer.

A resposta a estas questões auxilia a definição de objetivos estratégicos, metas, objetivos e a implementação de planos de ação.

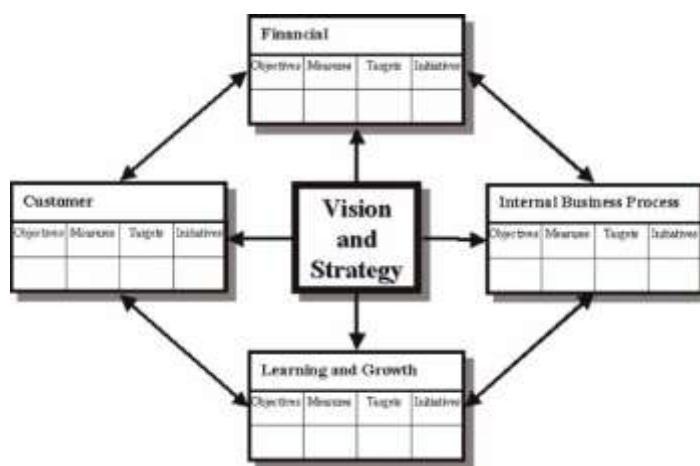


Figura 2. Modelo original *Balanced Scorecard*, por Kaplan e Norton (1992)

Na perspetiva dos autores, o aumento do valor na componente “financeira” de uma organização encontra-se condicionado pelo crescimento dos proveitos e

pela produtividade (Kaplan & Norton, 2001). Alongam-se, ao referir que uma estratégia de crescimento dos proveitos assume um aumento das vendas num dado mercado e em dados clientes, através da oferta de produtos ou serviços aos mesmos. Por outro lado, uma estratégia de produtividade permite reduzir custos relacionados com a estrutura organizacional, ao tornar os ativos mais eficientes.

A componente “clientes” remete para o relacionamento com estes e com as métricas que relacionadas com qualquer segmento em que a organização atue, entre estes a satisfação, aquisição, fidelidade, retenção e rentabilidade.

A componente “processos internos” está diretamente relacionada com as anteriores e foca-se nos processos que podem rentabilizar a lucratividade da organização e a relação com os clientes. Devem ser priorizados os processos que trazem mais valor para a organização, tendo em foco processos de inovação, processos operacionais e processos de pós-venda.

Por fim, na componente “aprendizagem e desenvolvimento organizacional”, o foco deverá estar centrado na identificação e na definição de estratégias para a aquisição das competências necessárias para a realização dos objetivos definidos. São aqui contemplados investimentos em infraestruturas, em serviços tecnológicos e em recursos humanos, tanto ao nível da contratação como a nível da formação.

2.2.3 Business Model Canvas

Zott & Amit (2010) definem modelo de negócio como o conteúdo, a estrutura e a governança das dinâmicas organizações desenhadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Chesbrough (2010) menciona que algumas das funções do modelo de negócios são: identificar segmentos de mercado, especificar mecanismos de geração de receita, definir a proposta de valor e para formular uma estratégia que permita ganhar e manter vantagem competitiva sobre os concorrentes. De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010) um modelo de negócio é a representação de como uma

organização cria, entrega e reconhece valor de um dado produto ou serviço. Neste sentido, estes últimos autores criaram o já popular e amplamente utilizado *Business Model Canvas* – uma abordagem gráfica que descreve os nove elementos necessários para definir um modelo de negócio. No quadro seguinte (Quadro 3.), estão descritos todos os elementos do modelo de negócio.

Quadro 3. Elementos que definem o BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Proposta de Valor	Identificação de como a organização consegue resolver os problemas dos clientes e como consegue satisfazer a necessidades dos consumidores. É o conjunto do produto e dos serviços associados que cria a proposta de valor para um dado segmento de clientes.
Segmento de Clientes	A organização serve um ou mais segmentos de clientes que são separados de modo a satisfazer as suas necessidades específicas.
Canais	Interface entre a organização e os clientes. As propostas de valor são entregues aos clientes através dos canais de comunicação, de distribuição e de venda.
Relação com os Clientes	Descrição das relações estabelecidas e mantidas com cada segmento de cliente, de acordo com as suas características específicas.
Fontes de Receitas	Descrição de como é gerada receita como resultado da entrega de valor ao cliente.
Atividades Chave	Atividades que uma organização deve realizar para construir a sua proposta de valor e modelo de trabalho.
Recursos Principais	Recursos necessários para construir e distribuir a proposta de valor, podendo estes ser materiais, financeiros, intelectuais ou humanos.
Parcerias Principais	Descrição da rede de fornecedores e parceiros que ajuda a organização a otimizar o seu modelo de negócio, reduzir o risco e/ou adquirir novos recursos.
Estrutura de Custos	Levantamento de todos os custos operacionais relacionados com o modelo de negócio, sendo estes calculados a partir da soma dos custos associados com os recursos chave, as atividades chave e as parcerias principais.

2.3 Gestão de Projetos

Primeiramente, antes ser realizada qualquer referência à gestão de projetos, deverá ser realizado um breve enquadramento conceptual daquilo que é um projeto. Um projeto, por definição, é a resposta a uma necessidade e a solução para um problema (Heerkens, 2002). Um projeto, é delimitado temporalmente, ou seja, tem um início e um fim. O resultado de um projeto é um produto e tudo aquilo que são tarefas repetitivas que resultaram da execução do projeto são definidas como operações correntes.

Um projeto consiste na definição clara de tarefas que resulta na criação de um entregável, isto é, um produto (Verzuh, 2008). A execução do projeto segue um modelo padronizado desenvolvido através do planeamento do mesmo. O produto resultante do projeto nunca é o mesmo, apesar do processo delineado para o alcançar seja mapeado e copiado. A incerteza perante o resultado representa o risco.

Um projeto é caracterizado pela utilização de diversos recursos que podem ser representados na forma de tempo, dinheiro, materiais ou trabalho. O gestor de projeto, deverá ser capaz de gerir estes recursos, sendo estes aplicados ou pelo próprio ou pela equipa de projeto. Pires (2007), acrescenta ainda que o conceito de projeto ultrapassa a rotina das organizações. Por não pertencer ao domínio da rotina, requer um planeamento próprio e específico.

Segundo o *Project Management Institute*, gestão de projetos é definido pela aplicação do conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas para projetar atividades que devem corresponder a certos requerimentos (2000). O processo de gestão de projeto apela à criação de uma pequena estrutura organizacional – a equipa de projeto – que é muitas vezes parte de uma organização. Quaisquer projetos têm, segundo Heerkens (2002), tipicamente, quatro fases identificadas: a iniciação, o planeamento, a execução e a conclusão.

2.3.1. Definição do Projeto

É na fase de iniciação que a necessidade é identificada. Nesse seguimento, a resposta ao problema é definida e descrita, dando-se então início ao projeto. A equipa a constituir é identificada e é iniciada a idealização daquilo que será o produto final. É nesta etapa que é posto em causa todo o porquê do projeto, ou seja, terá a equipa recursos para gerir o projeto e se deve fazê-lo.

Pires (2007), refere que no momento da idealização do projeto se deverá ter resposta a um número de questões iniciais, que não servem para mais do que modelar a ideia:

- O quê? (Objeto);
- Como? (Método, Estratégia);
- Quando? (Tempo);
- Onde? (Lugar);
- Por quem? (Executores);
- Com quem? (Envolvidos);
- Para quem? (Destinatário)
- Para quê? (Para quê?)

Herkens (2002), define apenas quatro passos que, na sua ótica, devem consistir na fase inicial da definição do projeto. Em primeiro lugar, o gestor de projeto deverá ter bem compreendido o problema ou a oportunidade que originou a proposta de projeto. O autor sugere que deve ser investido algum tempo nesta fase, pois o mesmo pode ser um problema para o público-alvo e o projeto teria início com o destino já traçado.

Em segundo lugar, deverá ser definida a solução ideal para o dado problema. A organização poderá não ter os recursos para executar o necessário para alcançar essa solução, mas esse pensamento não pode partir de condicionalismos. A solução deverá sim dar origem a um plano de ação que permita a organização construir o produto ou serviço idealizado, que é o terceiro passo.

Este plano de ação deverá ser compartilhado por todos os membros da equipa e deverá servir como mapa de execução.

Após definidos todos os pontos anteriores, o projeto pode ser lançado formalmente.

2.3.2 Planeamento do Projeto

Na fase do planeamento, os processos inerentes à construção do produto final são desenvolvidos com o maior detalhe possível. Fundamentalmente, deve ser estabelecido o que será realizado, a sua razão, quem é responsável por cada tarefa, como deve ser desempenhada a mesma e tanto onde como até quando devem ficar concluídas. São definidas as estratégias, objetivos e metas a cumprir para a fase seguinte. Quando o produto final são produtos, são definidos momentos onde é testado e avaliado versões intercalares do projeto, sendo que, quando o projeto procura concretizar um serviço, o mesmo não é possível, pois o mesmo só pode ser consumido no momento da execução, devido à sua intangibilidade. É realizado um levantamento da quantidade de recursos que o mesmo vai exigir e que prazos pode e deve a equipa de projeto cumprir.

Um modelo amplamente aceite e utilizado na gestão de projetos é o *Work Breakdown Structure* (WBS). O conceito do WBS foi desenvolvido no contexto da técnica de programação PERT (Zecheru & Olaru, 2016). O WBS representa o método principal de gerir subdivisões de um dado projeto em atividades de menor dimensão, que são mais mensuráveis e de fácil gestão. A estrutura do WBS permite uma divisão hierárquica e ordenada das tarefas, uma melhor definição e controlo de trabalho, a redução do risco e da incerteza no momento de planear e executar o projeto, tal como demonstrado na Figura 3. Pode ser utilizado para qualquer tipo de projeto, desde produtos físicos, *software* ou eventos.

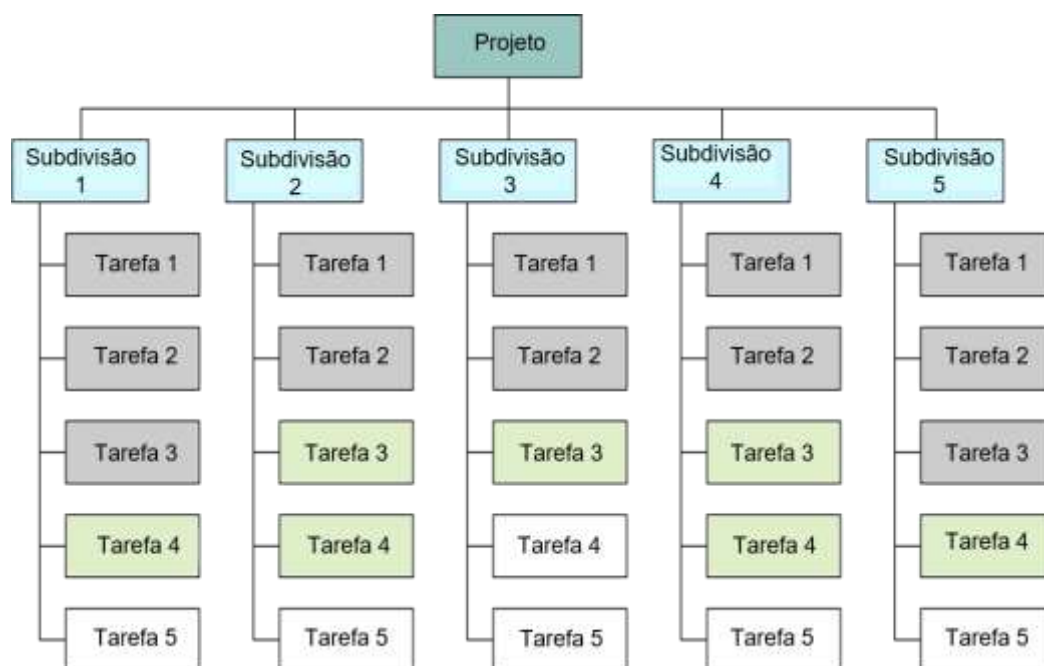


Figura 3. Modelo do *Work Breakdown Structure*

Durante o processo de desenho do plano através de qualquer uma das técnicas utilizadas pode fazer com que a continuidade do projeto seja colocada em causa, podendo este ser alterado ou até mesmo terminado, se se verificar a ausência de recursos ou de pertinência do produto final.

2.3.3. Execução do Projeto

A terceira fase, a execução, é definida como o trabalho realizado pela equipa sobre a supervisão do gestor de projeto. O progresso é monitorizado e controlado pelo gestor de projeto, sendo que deve estar previsto serem realizados ajustes ao plano delineado anteriormente, de forma dinâmica e que não cause ineficiência no projeto. A equipa de projeto deverá trabalhar no sentido de alcançar os seus objetivos dentro dos prazos e orçamento definidos. Esta fase é concluída com a criação e entrega do produto final ao(s) cliente(s).

2.3.4 Conclusão do Projeto

A fase final do projeto, a conclusão, corresponde ao momento em que é verificada se a solução correspondeu às necessidades do público-alvo e o grau de satisfação dos mesmos. Para além disso, a equipa de projeto realiza a avaliação do projeto através da comparação entre o planeamento e o que se efetivou, nos âmbitos financeiros, do produto final e do tempo de projeto. É realizado também o levantamento das principais aprendizagens do mesmo, de modo a que a organização ganhe eficiência tanto nos próximos projetos, como na operacionalização corrente do produto final. Esta aprendizagem pode tomar a forma de um relatório ou de novos processos internos.

2.4 Gestão de Eventos

Simões (cit. Silva, 2019) define evento como um acontecimento produzido com o objetivo de modificar a história entre a organização e o público, de acordo com as necessidades deste último. Andrade (1999), define de uma forma mais ampla evento, referindo que o mesmo é uma atividade dos mais diferentes tipos que reúne pessoas. Para Correia (2001), os eventos são acontecimentos previamente delineados, tendo objetivos muito bem claros, onde as experiências são subjetivas e o público tem um papel central no mesmo. Melo Neto, (cit. Valinhas, 2012) refere que os eventos são elementos de transformação social, de aculturação e de educação. Estes criam, recriam, inovam e reinventam experiências transformadoras da sociedade.

Existem várias análises para o que pode ser considerado um evento, não existindo um consenso na sua definição, o que acaba por levar a que o que diferenciara cada evento seja a sua tipologia. Oliveira (2014), elenca que, para a área de educação, existem vários tipos de evento como por exemplo exposições, feiras, congressos, conferências, videoconferências, palestras, simpósios, painéis, mesas redondas, convenções, *workshops* ou seminários.

Poit (2006), divide os eventos em três dimensões:

- a) Por categoria: institucional e promocional;
- b) Por área de interesse: cultural, educacional, desportivo, turístico, social, empresarial, etc;
- c) Por tipo: congresso, palestra, reunião, conferência, convenção, etc.

Já Bizarro (2015), de uma forma mais aprofundada, refere que os eventos são definidos segundo os critérios seguintes:

- d) Finalidade: institucionais e promocionais;
- e) Periodicidade: periódicos e de oportunidade;
- f) Área de abrangência: locais, regionais, nacionais e internacionais;
- g) Público alvo: corporativos e para o público geral;
- h) Nível de participação: total e parcial.

Para um evento alcançar os seus objetivos, necessita de um planeamento antecipado, cuidado e organizado. Segundo Valinhas (2012), existem catorze etapas a cumprir:

- i) Elaboração da visão e metas do evento;
- j) Formulação de uma política de ação;
- k) Realização de um estudo de viabilidade;
- l) Estabelecimento dos objetivos SMART (*Small, Measurable, Actionable, Relevant e Timebound*);
- m) Identificação dos recursos financeiros;
- n) Identificação das tarefas a realizar;
- o) Definição da estrutura organizacional;
- p) Definição dos recursos humanos;
- q) Escolha da estrutura de comunicação;
- r) Elaboração de um orçamento;
- s) Elaboração da calendarização;
- t) Planeamento de reuniões e escolha de sistema de controlo;
- u) Implementação do evento;

v) Contabilidade e avaliação do evento.

Fonseca (2013), refere que um evento, por norma, deve envolver os departamentos de finanças, *marketing*, legal e de operações. Silvers (2006), decompõe mais detalhadamente a funções a desempenhar para a execução de um dado evento, como demonstrado na Figura 4.



Figura 4. Áreas e funções num evento (Silvers, 2006)

2.5 Educação e o Desporto

Dib (1988), refere a existência de diferentes formas de educação, sendo estas a formal, a não formal e informal. A educação formal corresponde a um modelo sistemático e organizado, que é administrado de acordo com um dado conjunto de leis e normas, apresentado um currículo rígido em linha com os objetivos, conteúdo e metodologia. Envolve obrigatoriamente três partes, sendo estas o estudante, o professor e a instituição.

O processo educativo formal é composto por medidas com as quais se pretende atingir os objetivos de:

- Planeamento e definição de objetivos e conteúdos;
- Conjunto dos métodos;

- Conjuntos dos meios;
- Avaliação;
- Formas de ação.

Contudo, qualquer processo educativo tem um conjunto de características não-formais. Por exemplo, quando o contexto educativo tem de continuar para lá do âmbito da sala de aula, através do estudo autónomo, dá-se então início a um processo de educação não formal. Portanto, educação não-formal são momentos caracterizados por uma ausência da presença do estudante num local formal de aprendizagem, sem a supervisão de um professor, fora da instituição de ensino. A educação não-formal consta-se na realização de trabalhos, em fichas de leitura ou então em currículos flexíveis, onde os momentos formais são consideravelmente mais reduzidos que os currículos tradicionais, existindo espaço para uma progressão à medida do estudante.

Por sua vez, a educação informal diverge dos modelos formais e não formais, embora se possa relacionar com ambos. A educação informal não segue currículos nem está organizada por objetivos, não existindo controlo sobre que atividades são realizadas e o desempenho de quem as frequenta. Não está associada à obtenção de graus ou diplomas, sendo, na perspetiva de Dib, um complemento os outros modelos.

De uma forma mais abrangente, o conceito pode ser dividido em duas tipologias: planeada e não planeada (Garavan et.al, 1999), que entra em linha com as tipologias enunciadas por Bento (1995) de educação em sentido restrito e em sentido lato. A educação planeada ou intencional é conduzida através do processo de ensino estabelecido num plano formativo e com vista a concretização dos objetivos definidos, alcançados através das aulas. A educação não planeada ou funcional apresenta-se com um currículo formativo oculto, através de um processo não consciente por parte dos agentes educativos.

Ao aplicar os conceitos de educação com o Desporto e a sua envolvente social, verifica-se a existência de três formatos distintos. A educação pode relacionar-se *no*, *para* e *pelo* Desporto. A educação *no* Desporto dá-se quando os processos

educativos ocorrem em qualquer contexto desportivo. A educação *para* o Desporto envolve processos educativos que têm como o objetivo o Desporto e, por fim, a educação *pelo* Desporto engloba processos educativos em que o Desporto é usado como um instrumento.

2.5.1 Educação à Distância

A educação à distância não é um conceito recente. Os anos 60 são um marco que dividem a primeira evolução deste método de aprendizagem. Antes, através da correspondência por correio, os estudantes puderam ter acesso aos conteúdos educacionais que não teriam de outra forma, dado que residiam muitas vezes em locais remotos e de difícil acesso às escolas. Nos anos 60, na América, com o aparecimento das telecomunicações, a forma de distribuir os conteúdos formativos alterou-se através de canais de televisão específicos para estudantes de escolas públicas, com programação curricular (Jefries, 2009). Em Portugal, este fenómeno foi espelhado através da telescola, tanto nos anos 70 a 90, como em 2020, devido aos efeitos de confinamento obrigatório provocados pela pandemia do COVID-19 (Lusa, 2020). Com o aparecimento, a partir de 1985, dos computadores e das redes, o problema da unidirecionalidade da comunicação começa a desaparecer gradualmente (Summer, 2000). As comunicações mediadas através do computador promoveram a colaboração entre estudantes do mesmo plano de estudos, assim como o desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem entre os estudantes e a faculdade. Com o tempo e a maior familiarização do utilizador com a tecnologia, as organizações começaram a desenvolver a forma como os cursos eram conduzidos, introduzindo assim a comunicação via *e-mail* e a digitalização de documentação.

Foi na passagem de século, que o *e-learning* realmente tomou proporções dentro do método educação à distância. O aparecimento de disquetes e discos aceleraram a disseminação do conteúdo multimédia dos materiais formativos, possibilitando aumentar o leque de estratégias de ensino. A criação de SGAs facilitaram a administração de cursos académicos e facilitaram o acesso ao material. Era possível assistir a uma formação *online* num ambiente controlado

e focado para o efeito. Foi um método que se popularizou em várias universidades, de forma a poder alcançar uma maior fatia da população, de forma a concretizarem a sua missão. Foi nesta época que se deu o aparecimento das videoconferências, permitindo uma aprendizagem síncrona com o formador e com o restante grupo de formandos, aumentando assim a comunidade de aprendizagem.

Em 2008, aparece a primeira *massive open online course*, que alterou o modo de funcionamento do e-learning. O que permitiu dar força a este modelo foi a associação de marcas de instituições convencionais para credibilizar o mesmo, nomeadamente universidades. Ao mesmo tempo, a utilização do telemóvel e do computador vai aumentando devido à digitalização dos processos e ao aumento das funcionalidades destes. Do mesmo modo, plataformas de redes sociais como o *Youtube* e o *Facebook* tornaram-se ferramentas de distribuição e promoção de conteúdo formativos e educativos.

2.5.2 Educação Online

A educação *online* ou *e-learning* é um sistema de formação e aprendizagem (Gros and García-Peñalvo, 2016) disponibilizado através de um serviço digital tal como um computador ou um *smartphone* (Simkova et al., 2012). Permite a criação de material didático especialmente dedicado (Loh et al., 2016) e amplia a gestão do ambiente de formação e de recolha de informação (Secundo et al., 2008). Para Gentile et al. (2020), através de um sistema de gestão de aprendizagem integrado, existe a possibilidade de distribuir conteúdo através de uma plataforma criada para o efeito com material assíncrono ou através do uso de vídeo conferências ou salas de aulas virtuais em modelo síncrono. Existe também o modelo que permite envolver atividades em sala de aula presencial com as potencialidades do *e-learning* (Lin and Wang, 2012). Os dados são armazenados através de soluções tecnológicas de nuvem (Masud and Huang, 2012), que podem ser geridas pelo prestador da formação através de *hardware* próprio (Ahmed, 2015) ou através da subscrição de um serviço.

Segundo Soharabi et al. (2019) o *e-learning*, ou *eletronic learning*, é o novo paradigma educacional na era da tecnologia da informação. Muitas universidades consideram o *e-learning* como uma forma estratégica de garantir uma educação acessível para toda a população. Li (cit. Pawlowski, & Pirkkalainen, 2015) refere que o *e-learning* se tornou a forma dominante na linguagem corrente para se referir a *open learning* quase como um sinónimo (Li, K. C., 2019 cit., Pawlowski, & Pirkkalainen, 2015). A educação *online* é um fenómeno do século XXI influenciado pela facilidade em distribuir informação e conteúdo através da internet.

A expressão “ensino à distância” dá aso a interpretações ambíguas devido às várias modalidades de ensino (formal, não formal, escolar, profissional) e aos variados contextos de aprendizagem (experimental, laboratorial, treino manual) (Pinheiro & Correia, 2014). A expressão apresenta-se redutora, porque toda a aprendizagem que não envolva proximidade total pode ser considerada como à distância. O *e-learning* enquadra-se nesta definição em aprendizagens baseadas na utilização do computador ligado a uma rede. Catherall (2005) afirma que o *e-learning* pode ser considerado como um método de ensino que exige metodologias de trabalho adequadas a contextos em linha e digitais. O mesmo autor agrupa a pluralidade de definições de *e-learning* em três linhas operatórias: 1. conceito básico de interação educativa através de tecnologias; 2. método de ensino específico baseado em computadores e Internet; 3. técnica educacional ou pedagogia específica. *E-learning* é definido por Romero & Ventura (2010) como aprendizagem que ocorre graças à utilização de dispositivos eletrónicos, principalmente através da Internet.

Os benefícios do *e-learning* são a flexibilidade no tempo, a adequação aos interesses do formando e da grande quantidade de recursos gratuitos. O grande desafio que este modelo enfrenta atualmente é a quantidade de informação espalhada pela internet. (George & Lal, 2019).

2.5.3 Parcerias na Educação

Segundo Baker, Faircloth e Simental (cit. Andreasen, 1996), as alianças estratégicas entre empresas e organizações sem fins lucrativos crescem devido não só às motivações, mas porque as sobrevivências de tais alianças são imprescindíveis para as organizações sem fins-lucrativos. Uma parceria entre uma empresa e uma universidade, para além de estratégica, envolve um benefício mútuo para alcançar os objetivos estabelecidos. Este tipo de aliança pode ser encarado como parcerias de marca. É perceptível que, quando o consumidor tem informações sobre a existência de uma parceria, este desenvolve crenças e presunções que se demonstram em atitudes perante os dois parceiros (Baker, Faircloth e Simental, cit. Simonin e Ruth, 1998). Esta percepção da marca influencia a marca de cada parceiro.

Segundo o estudo de Baker, Faircloth e Simental (2005), os clientes desenvolvem crenças sobre parcerias entre universidades e empresas, independentemente de estarem contratualizadas ou não. Isto é, se alguma marca empresarial tiver presença num espaço da universidade, os clientes acreditam que há uma parceria com a mesma.

3. Caracterização da Entidade Acolhedora

A recolha de dados para a caracterização da entidade foi realizada através da análise e recolha de documentos internos e da compilação de informação formal e informal dos colaboradores e responsáveis pela organização. A estrutura da apresentação pretende ser a mais clara e próxima da realidade que possível.

3.1 A entidade de estágio - Bwizer

A Bwizer é uma empresa de formação profissional avançada para profissionais de saúde e exercício. Os seus serviços, atualmente, envolvem a distribuição de ações formativas e organização de eventos para profissionais e estudantes finalistas das áreas da fisioterapia, exercício, nutrição e enfermagem, não descurando eventuais outras áreas da saúde como a terapia ocupacional ou a medicina, tendo o seu logótipo representado na Figura 5.



Figura 5. Logótipo Atual Bwizer

3.2 Serviços prestados

A Bwizer, enquanto empresa, atua como distribuidor, ou seja, facilita o encontro do fornecedor (o formador) com o cliente final (formando). Isso faz com que seja mantida uma relação de prestação de serviços com os formadores, não estando incorporados diretamente na estrutura da empresa. É uma prática normal e recorrente nas diversas empresas de formação, pois, para além de ser um mecanismo legal à disposição das empresas quando necessitam de um recurso

humano para uma dada função, para um dado serviço específico, permite uma vinculação e desvinculação das partes na relação contratual mais facilitada.

A Bwizer já teve diversos serviços relacionados no seu *core business*, sendo que de momento encontra-se apenas com as ações e eventos formativos. De seguida, serão abordadas as diferentes áreas de negócio que a empresa atualmente tem e que teve, contextualizando o porquê da sua extinção.

a) Ações Formativas Presenciais

A organização de formação profissional no modelo presencial é a atividade que consome tanto mais recursos, como a que representa a maior fatia do volume de faturação e rentabilidade. A Bwizer lidera o mercado da formação avançada para fisioterapeutas, e tenta aumentar a sua quota noutros mercados como o exercício físico, enfermagem e nutrição. A necessidade encontrada por parte dos profissionais de saúde de tanto se especializarem na sua área de atuação, como de realizarem formação contínua fez com que o projeto centrado na formação presencial nascesse e fosse crescendo desde 2008. Neste momento, é organizada formação presencial em colaboração com pessoas singulares ou organizações, sendo que já foram realizadas mais de 2100 formações, onde se registaram mais de 50000 inscrições, por todo o país, sendo os locais com mais presença Porto e Lisboa.

b) Ações Formativas Online

A formação *online* é uma área de dimensão reduzida na organização em comparação com a formação presencial. Contudo, o modelo de formação *online* está alinhado com os modelos formativos contemporâneos, que preveem a globalização e a facilidade de acesso a informação. Para além disso, a sua escalabilidade, baixos custos, despreendimento de instalações fixas e facilidade de organização, permite aumentar o mercado tanto no contexto nacional, como internacional, ao entregar formação de melhor qualidade, pois permite reunir

referências internacionais, nas respectivas áreas, com maior facilidade. Em junho de 2020, celebrou-se um ano em que a aposta neste modelo formativo foi feita, que foi promovido com a aparecimento da pandemia do COVID-19.

A formação *online* na Bwizer pode ser decomposta em 3 modelos, caracterizados pela relação entre o formador e o formando, nas variáveis da presença, no tempo e na estrutura de suporte. Estes formatos são divididos da seguinte forma:

- Síncrona, onde o contacto entre as partes é realizado em direto, embora à distância, cumpre um horário definido, com hora de fim e início e a estrutura necessária para realizar a mesma é um computador com acesso a câmara e microfone, ligação à internet e um *software* de videoconferência;
- Assíncrona, no qual o formando tem acesso ao conteúdo já preparado, seja ele através de documentos de apoio, como sebatas, livros digitais ou artigos científicos, vídeos pré-gravados ou avaliações. Este processo envolve flexibilidade curricular dado que é possível o aluno realizar a formação ao seu ritmo. O processo de aprendizagem pode ser ou não prever a existência de um tutor, que pode ser o próprio formador, ou um agente independente, ambos com o papel de auxiliar e acompanhar o formando. Este modelo formativo pode ou não ser limitado no tempo. Ao nível de estrutura, exige a existência de um Sistema de Gestão de Aprendizagem, ou um *Learning Managment System*, como vulgarmente apelidado.
- B-Learning, onde existem diversas combinações de modelos, cruzando não só as diferentes tipologias de formação *online*, como com a própria formação presencial. No contexto *online*, todos os pressupostos previamente referenciados são necessários, sobrepondo-se.

c) Produtos Clínicos

Até ao final de 2019, uma das áreas de negócio da empresa foi a venda de produtos clínicos e de *fitness*. A estratégia para este segmento passava por utilizar nas formações produtos de um dado fornecedor de forma a construir um relacionamento entre o utilizador e o produto, potenciando assim a sua compra. Esta venda era realizada por via digital, ou por via presencial. À data da entrada do estagiário, estava em curso a descontinuação da área de negócio, não tendo sido uma atividade onde o qual tivesse qualquer envolvimento. Em janeiro de 2020, esta área cessou na empresa, tendo os clientes sido direcionados para uma entidade parceira.

d) Bwizer Corporate

A *Bwizer Corporate* é uma área de negócio em que a proposta de valor para o cliente se foca no desenho de formação à medida das empresas e organizações. É explorado ativamente entre o mercado das clínicas de saúde, hospitais e organizações de *fitness* e Desporto, para corresponder com as necessidades formativas daquela organização. Uma dada empresa interessada pode escolher, dentro do portfólio, apresentado uma formação para os seus quadros, ou então requisitar a construção de uma formação à medida dos objetivos que pretende alcançar.

3.3 Enquadramento legal

Para realizar o enquadramento legal, foi revista a legislação existente, que abrange tanto a iniciativa privada, na figura das empresas, como o acesso à educação.

Na CRP, o Estado garante tanto a liberdade de aprender e ensinar (art. 43.º, n.º 1), como o direito à educação (art. 73.º, n.º 1), sendo garantido o direito à criação de instituições (escolas) de cariz privado ou cooperativo (art. 43.º n.º 4) e de outros meios formativos para a garantir (art. 73.º, n.º 2). Fica, assim, aberto

espaço para a prestação de serviços de iniciativa privada dentro do ramo da educação (art. 61.º, n.º1). A atividade empresarial é incentivada pelo Estado, nomeadamente a pequenas e médias empresas, e a sua atividade e gestão sofre fiscalização do mesmo (art. 86.º, n.º 1).

O Código Civil, no art. 980.º define o conceito geral de contrato de sociedade como *aquela em que duas ou mais pessoas se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício em comum de certa atividade económica, que não seja de mera fruição, a fim de repartirem os lucros resultantes dessa atividade.*

Nos termos do art. 1.º, n.º 2 do Código das Sociedades Comerciais, as sociedades comerciais têm necessariamente por objeto a prática de atos de comércio e devem adotar um dos quatro tipos previstos na lei, concretamente, a forma de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações. A Bwizer, Lda. é uma sociedade por quotas, que tem como objeto principal o comércio, incluindo via internet, de ações de formação técnica e formação profissional.

3.4 Enquadramento Histórico

A Bwizer foi fundada a 24 de julho de 2008 pelos sócios Hugo Belchior e Manuel Paquete, fisioterapeutas de formação, após a fundação de uma primeira empresa, a Belpac, empresa de gestão de serviços de Fisioterapia. O nome Bwizer é uma adaptação da expressão anglo-saxónica “to be wiser”, encarrando assim num dos seus objetivos gerais de contribuir para o sucesso dos profissionais de saúde, tornando-os mais capazes e mais conhecedores, ou seja, *wiser*. Na Figura 6., no primeiro logótipo da empresa, é perceptível a ligação com a área da saúde, através do “w” e de círculo que, a vermelho, fazem referência ao cuidador de saúde.



Figura 6. Primeiro Logótipo da Bwizer

A primeira formação organizada pela empresa foi a 25 de setembro de 2008, na área da fisioterapia. As instalações iniciais da empresa localizavam-se em Leça do Balio, sendo que, em agosto de 2012, se deu a mudança para as instalações da sede atual, na freguesia de Ramalde, Porto; o que permitiu ter acesso a um local mais central e melhores condições para a organização de ações formativas, num local mais central da cidade. Nesse mesmo ano, foram realizadas as parcerias com empresas de formação internacionais *Australian Physiotherapy & Pilates Institute* e *Kinesio Taping Association International*, associando às mesmas os primeiros formadores oficiais em Portugal. A fevereiro de 2013, a empresa alcançou a certificação DGERT, o que lhe permitiu aumentar o seu posicionamento no mercado, enquanto alcançava validação das formações organizadas. Nesse mesmo mês, a estrutura societária foi revista dando-se a entrada do terceiro sócio, José Vidrigo, permitindo assim o aumento do capital social da empresa. Com isto, a empresa supracitada, a Belpac, é extinta.

Em novembro de 2014, existiram as primeiras tentativas de internacionalização, com a realização de cursos em Espanha e no México, contudo esse projeto de expansão foi colocado de parte por não ter correspondido às expectativas. Dois anos depois, já em 2016, a Bwizer recebeu a distinção de PME Excelência pelo IAPMEI, estatuto que tem renovado até à data. Em maio de 2017, organizou a 1.^a Pós-Graduação em parceria com o Instituto Piaget, um marco que permitiu a Bwizer distinguir-se no mercado da formação na fisioterapia.

Entre 2016 e 2019, a Bwizer criou vários projetos de inovação como a *Bwizer Magazine*, o *Bwizer Podcast*, a *Bwizer Academy* e a criação de formação e congressos *online* de futebol, nutrição desportiva, *fitness*, entre outros.

3.5 Cultura organizacional

A empresa tem uma missão bem definida, comunicada com todos os *stakeholders*, mas os eixos de valores e visão não estão definidos. Neste sentido, os três pilares organizativos da Bwizer são:

- **Missão:** Fazer evoluir os clientes;
- **Valores:** Nenhum documento interno tem definidos os valores organizacionais, contudo, de acordo com os princípios organizacionais e aquilo que o ambiente da empresa é, podem ser enunciados os seguintes: profissionalismo, foco na experiência do cliente, entrega de alto valor acrescentado, diferenciação e eficiência.
- **Visão:** A visão na empresa, embora não descrita formalmente, é a cimentação da empresa como uma líder de mercado para a formação de fisioterapia e crescer nos mercados atuantes.

Os três eixos estratégicos são a base de qualquer organização e a sua formalização apresenta-se como um ponto de melhoria relevante para aquilo que é a gestão da empresa e dos seus recursos humanos. É comum que os gestores e responsáveis da organização tenham acesso a informação mais relevante sobre o rumo da organização, dada a sua posição, mas para que o caminho para onde o trabalho leva a equipa seja o mesmo, deverá existir uma clara definição de para onde se pretender ir e com base em que princípios.

3.6 Instalações

A Bwizer tem a sua sede na Estrada da Circunvalação, número 10381, Código Postal 4250-151 Porto, onde tem arrendado dois pisos em que, para além de ter instalado o escritório de todos os colaboradores, organiza os locais de formação. Estes são os espaços físicos principais que permitem o funcionamento da empresa. Paralelamente, tem acordos de parceria com alguns ginásios e hotéis que permitem arrendar o espaço por um valor mais competitivo, dada a procura de instalações por parte da Bwizer. A empresa consegue organizar cerca de 20

ações formativas por dia, por isso a utilização de instalações de terceiros é uma necessidade

É no Piso 2 onde decorre a gestão corrente da empresa. A sua entrada está sinalizada com o horário de funcionamento e, à data, com as normas de higiene e segurança para a prevenção ao COVID-19. Ambas as entradas, representadas na Figura 7, têm também disponível um local em acrílico que permite a colocação da indicação de qual o evento/ação formativa irá decorrer naquele local.



Figura 7. Entradas para as instalações do Piso 2 (à direita) e do Piso 1

Após entrada no Piso 2, o visitante depara-se com a receção, local de trabalho de Joana Leal, onde é realizado o atendimento presencial a clientes e fornecedores (Figura 9.). Dentro deste *hall*, é possível ter acesso à zona de espera e às salas de reunião utilizadas para encontros com pessoas internas ou externas à empresa (Figura 9.).

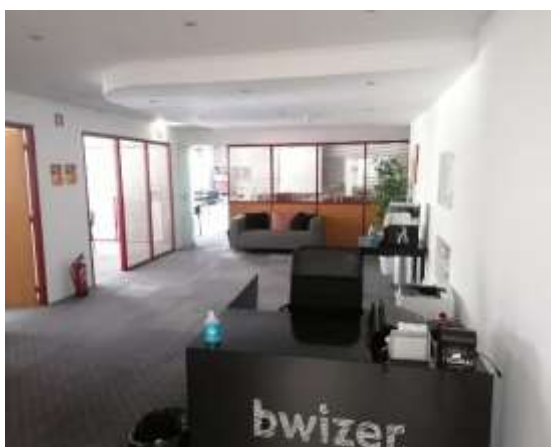


Figura 8. *Hall* de Entrada



Figura 9. Zona de Espera e Salas de Reunião

O presente estágio foi realizado na sua maioria no apelidado *open space* (Figura 10.), local onde todos os funcionários da organização estão também presentes. Com espaço para 16 pessoas, o espaço está dividido em ilhas, separadas por áreas de trabalho, de modo a facilitar o trabalho colaborativo.



Figura 10. *Open Space* da Bwizer

As suas paredes envidraçadas do *open space* estão decoradas com vários *posters* alusivos ao trabalho da organização. Nas imagens seguintes podem ser vistos, da esquerda para a direita, a história da empresa, informação pessoal da equipa de cariz informal, o mapeamento da jornada do cliente, os objetivos de cada colaborador para o ano corrente, os objetivos financeiros da empresa e a lista de cursos já esgotados (Figura 11.).



Figura 11. Decoração do *open space*

O Piso 2 está ainda equipado com uma sala preparada para receber e realizar formação presencial, tal como ilustrados na Figura 12., uma sala que acolhe os servidores do *website*, casa de banho e uma copa que permite o armazenamento de alguma comida designada para *coffee-breaks* e refeições por parte dos colaboradores.



Figura 12. Sala de Formação Piso 2

O Piso 1 é utilizado apenas para a formação presencial, o qual se encontra dividido em 2 salas de formação, sendo a maior a sala presente na Figura 13., um local para armazenamento de material e casas de banho.



Figura 13. Sala de Formação Grande Piso 1

3.7 Organograma

Neste capítulo, serão abordados os elementos da equipa Bwizer e as suas funções dentro da organização. A empresa organiza-se de uma forma vertical, com as responsabilidades operacionais a estarem distribuídas por vários elementos executores e as responsabilidades estratégicas ao CEO, aos Sócios, ao Gerente e ao Coordenador. A dinâmica organizacional é caracterizada pela elevada responsabilidade individual, possível apenas com um bom sistema de controlo de qualidade, de supervisão e acompanhamento das funções dos colaboradores. A organização caracteriza-se por ter colaboradores formados em áreas como Fisioterapia, Ciências do Desporto ou Psicologia, não tendo estes como base qualquer formação específica em gestão de empresas ou *marketing*, tendo sim depois se especializado nessas áreas do conhecimento. Isto permite que a empresa tenha uma visão por um lado mais holística e específica das necessidades e *feedback* do mercado, permitindo assim uma melhor construção de produtos formativos. A Figura 14. endereça o organigrama da empresa, enquadrando também o estagiário.

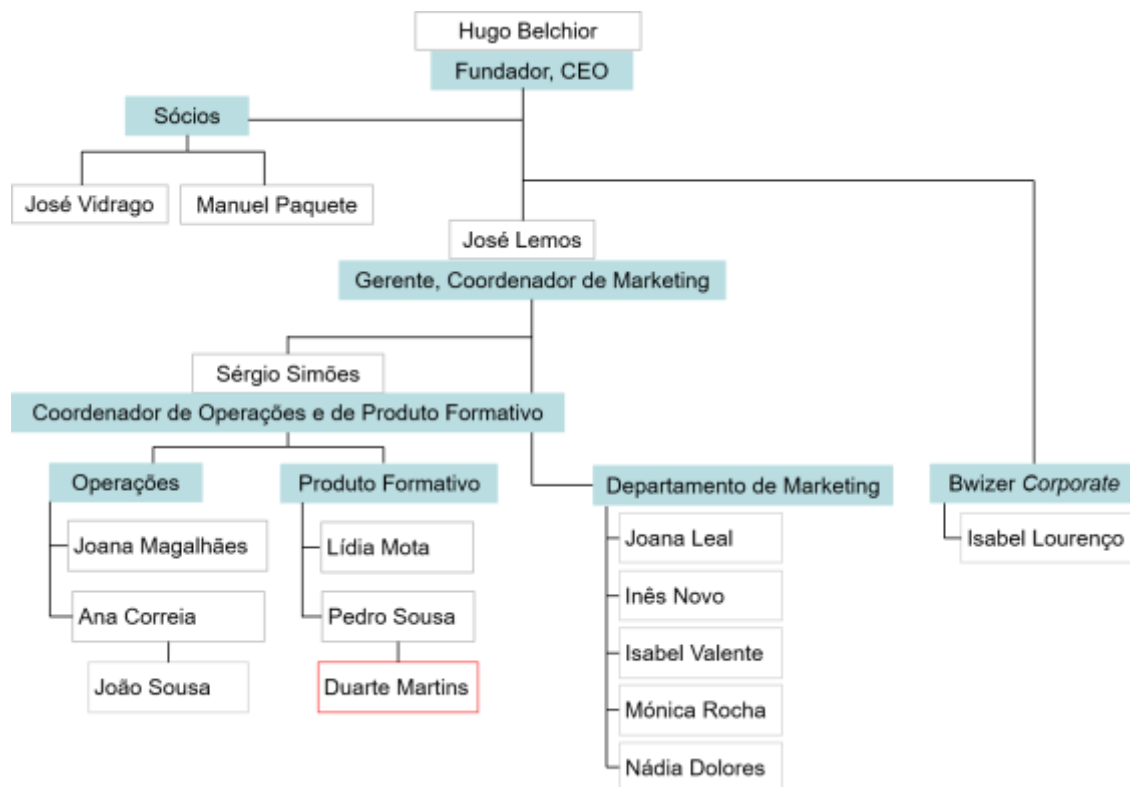


Figura 14. Organigrama Bwizer, Lda

O CEO da empresa, Hugo Belchior, sócio fundador, tem como principais funções a supervisão e controlo das variáveis estratégicas da empresa. Não está diretamente envolvido com o trabalho corrente da empresa, com a exceção de projetos de desenvolvimento, ou que se enquadrem fora do *core business*. Participa também em diversas rubricas periódicas através da criação de conteúdo para os públicos da fisioterapia, do *fitness* e do empreendedorismo. É a figura máxima da organização, utilizando este estatuto para representar institucionalmente a organização em momentos que assim o necessitem.

A restante estrutura societária é constituída por Manuel Paquete e por José Vidrigo. As suas responsabilidades enquanto sócios é de estarem presentes nas tomadas de decisão da empresa que envolvam variantes estratégicas como crescimento e orçamentação. Respetivamente, contribuem na gestão corrente através da construção de novas formações, como contacto institucional e na gestão financeira, nomeadamente na recolha de indicadores de desempenho da empresa, que refletem e cruzam variáveis como vendas, dados demográficos, evolução anual, custos, entre outros.

José Lemos assume o papel de Co-CEO, o que dentro da organização, responsabiliza-o pela gestão corrente da organização e dos colaboradores. Para além disso, ao assumir de forma demarcada o papel de coordenador do departamento de *marketing*, acumula as responsabilidades de gerir e controlar toda a implementação do plano de *marketing* para o ano através da correta alocação de recursos financeiros, materiais e humanos, do acompanhamento às gestoras de *marketing* e aos indicadores de desempenho retirados dos diversos *softwares* de apoio à gestão como o *Google Analytics* e a plataforma de *e-mail marketing* RD Station.

Com a função de coordenador do Produto Formativo e de Operações encontra-se Sérgio Simões. Enquanto coordenador da área do Produto Formativo, as suas funções centram-se no acompanhamento da construção de produtos formativos, desde a prospeção de formadores e respetivo contacto, com a contratualização de prestações de serviços com formadores, garantindo o alinhamento com os pressupostos legais, estratégicos e operacionais. Para além disso, em

colaboração com José Lemos, na figura de gerente, avalia os resultados das sessões formativas obtidas através dos questionários de avaliação. A área de Operações diz respeito à gestão de todas as ocorrências e necessidades que uma formação necessita nos dias da sua realização, sejam estas novamente materiais, tecnológicas, financeiras ou humanas. A responsabilidade de Sérgio Simões, é a de garantir, em articulação com o restante departamento, a existência de todas as necessidades para uma formação ser realizada com sucesso.

O departamento de Operações é constituído, de forma focada, por Ana Correia e, de forma parcial, pois acumula funções noutro departamento, por Joana Magalhães, que tem à sua responsabilidade um outro colaborador, João Sousa. As responsabilidades asseguradas pelo departamento é, como suprarreferido, a gestão operacional e logística dos eventos e ações de formação Bwizer, a coordenação dos gestores operacionais, apoio à contabilidade e garantia dos cumprimentos das normais legais exigidas pela certificação DGERT. O papel de João Sousa é o de garantir que o as necessidades levantadas por Ana e Joana são preparadas com antecedência. Isto envolve a preparação dos espaços de formação, compreendidos entre as instalações da Bwizer e locais arrendados, e a colocação de material que vai desde documentação, marquesas, tapetes e material de *fitness* consumíveis da área da reabilitação como ligaduras, agulhas ou géis.

A equipa de gestão de produto formativo incorpora não só Joana Magalhães, como Lídia Mota e Pedro Sousa, estando este envolvido também na criação de novo produto formativo com Manuel Paquete e Sérgio Simões. As tarefas associadas com a gestão de produto formativo envolvem realizar o acompanhamento da entrada de novas formações na gestão corrente, realizar análise de rentabilidade; realizar o balanço das formações ocorridas, tendo em conta os resultados financeiros e o *feedback* dos formandos e, assim, rever os mesmos de modo a melhorar os resultados; e recolha e organização de dados sobre o desempenho e estado dos produtos formativos, para permitir a coordenação agir com base em mais informação e com mais segurança. Esta

função envolve ainda a gestão das plataformas de gestão de projetos utilizadas internamente, tal como o *Basecamp* e o *Zoho Projects*.

A equipa de *marketing* é a mais robusta da organização, não só por envolver mais áreas de intervenção, mas porque o elemento da promoção é uma variável essencial para o sucesso da empresa. O departamento está dividido em 5 partes: redes sociais, *e-mail marketing*, *marketing* de conteúdo, multimédia e *customer relationship management* (CRM), existindo um colaborador responsável por assegurar o funcionamento de cada uma destas áreas. Simultaneamente, Inês Novo e Isabel Valente acumulam a função de Gestora de *Marketing* (GMP), realizando e operacionalizando com toda a equipa as iniciativas de *marketing* necessárias para garantir o sucesso de cada formação, como *e-mail marketing*, presença nas redes sociais, *copy* a inserir na página de vendas ou se é realizado alguma ação promocional do mesmo como palestras ou *webinars*.

A gestão das Redes Sociais, ao encargo de Isabel Valente, exige a realização das tarefas de planeamento e criação de conteúdo para o *Facebook* e para o *Instagram*, desde o *copy* colocado como o grafismo, da análise de tendências e da recolha de dados e métricas sobre o desempenho de cada ação. É a área que envolve menos tarefas em comparação com as seguintes.

A gestão do *e-mail marketing*, ao encargo de Inês Novo, é uma área fulcral nas operações promocionais da empresa, dado que o funil de vendas está desenhado para que o cliente seja persuadido a agir perante a oportunidade de compra, através do canal de *e-mail*. A conversa é individual e não apresenta as barreiras que as redes sociais colocam, como o público alargado e indiferenciado e o alcance das comunicações, retraídas pelo próprio *Facebook* e *Instagram*, enquadrado com o seu modelo de negócio da venda de espaço publicitário. As principais tarefas relacionadas com a gestão de *e-mail marketing* são: a criação de *newsletters* semanais para os públicos de fisioterapia, exercício e enfermagem, criação de funis de vendas específicos para uma dada formação e acompanhamento das métricas relacionadas com a interação com os *e-mails* recebidos pela base de dados.

A área mais recente da equipa é a de *Marketing* de Conteúdo, gerida por Mónica Rocha. Enquanto empresa de formação, a sua proposta de valor assenta na entrega de conhecimento e da transformação que este origina. Neste sentido, a organização considerou importante alocar um posto de trabalho focado na criação de peças de conteúdo, sejam estes através da entrega de *e-books* ou artigos na *Bwizer Academy*, revista da empresa, que conta com mais de 10 edições trimestrais. As responsabilidades envolvem a pesquisa e posterior compilação de conteúdo relevante na bibliografia científica das áreas de formação da Bwizer, da gestão completa da *Bwizer Magazine*, desde idealização do conteúdo, grafismo, gestão de criadores de conteúdo convidados a escrever, processo de impressão e distribuição no modelo físico e digital.

As três áreas referidas anteriormente trabalham em estreita colaboração com Nádia Dolores, *Designer* da equipa, responsável pela criação de peças gráficas e vídeos, tanto para uso promocional da Bwizer e dos seus produtos formativos, como para conteúdo a usar internamente, como pósteres alusivos à organização, como demonstrado no subcapítulo anterior “Instalações”.

A completar a equipa de *marketing*, Joana Leal é responsável pela gestão da relação com os clientes, área que compreende a reposta ao diverso *inbound* que chega via telefónica ou via *e-mail*. Esta posição está incorporada na equipa de *marketing* assentada no princípio do foco no cliente e na sua experiência durante todo o processo. Neste sentido, periodicamente, é realizado a análise desse mesmo *inbound* originário por parte do ambiente externo, os clientes, criando assim *outputs* importantes para não só direcionar a comunicação de certos produtos formativos, mas para também melhorar a gestão global da empresa.

Para responsabilidades não representadas no *core business*, que a empresa considera não fazer sentido incorporar na estrutura principal da empresa, existem recursos humanos em modelo de prestação de serviços que garantem o cumprimento dessas funções, como os serviços de contabilidade, de recolha de multimédia e de *design* de imagem e vídeo não urgentes e que não possam ser produzidos por Nádia Dolores num tempo útil.

a) Organograma em momento de formação

Existe uma estrutura organizativa definida em dias de formação que engloba duas figuras diferentes - o Coordenador e o Gestor Operacional. O Gestor Operacional é o responsável direto de apoio à formação, sendo designado um por formação. Este elemento pode ser interno ou externo (prestador de serviços) à organização, podendo atuar em dois modelos formativos, o presencial e *online*. As suas funções principais passam por garantir a existência de todo o material necessário para a formação, que o formador e os formandos têm acesso a qualquer meio necessário para garantir uma ótima experiência formativa, por assegurar o cumprimento das exigências legais (certificação DGERT - ponto abordado num capítulo posterior) e registo multimédia para conteúdo a divulgar nos canais da Bwizer, tais como vídeos de demonstração prática ou testemunhos de alunos, forma importante de utilizar a prova social como estratégia comercial.

O Coordenador é o responsável pela supervisão das formações agendadas para essa semana, sendo a função assumida por um colaborador interno, por um período semanal. As suas responsabilidades estendem-se à coordenação de todos os gestores operacionais dessa semana, ao atendimento e apoio telefónico a clientes e formandos que não sejam objeto de intervenção pelo gestor operacional responsável e pela gestão de redes sociais. O coordenador, por norma, realiza uma semana de trabalho completa (segunda a domingo), folgando na segunda e terça-feira seguintes.

3.8 Business Model Canvas

Como já referido no enquadramento conceptual, o *Business Model Canvas* é uma matriz de trabalho que reflete o modelo de negócio de uma organização e a sua relação com o mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este modelo é dividido em 9 partes, onde são retratadas as variáveis financeiras, de *marketing*, e de produto, todas elas dependente da proposta de valor. No quadro seguinte (Quadro 4.), está debruçado o modelo de negócio da Bwizer, seguindo esta metodologia. A proposta de valor está assente no efeito transformativo que a formação avançada tem na sociedade e no profissional.

Quadro 4. *Business Model Canvas* da Bwizer

● Key Partners: - Comunidades de Formadores - Australian Physiotherapy Association (APPI); - Kinesio Taping Association International (KTAI) - International Body Building Federation (IFBB) - Académie de Thérapie Manuelle et Sportive (ATMS) - Hotéis Locais; - Ginásios Locais	● Key Activities: - Distribuição de Formação Presencial e Online; - Criação de Conteúdo;	● Value Propositions: - Oferta de formação de elevada qualidade e transformativa do ambiente dos profissionais de saúde e do exercício que estes incorporam.	● Customer Relationships: - Comunicação via email; - Comunicação via WhatsApp; - Comunicação telefónica; - Redes Sociais; - Interação Presencial em momento de formação	● Customer Segments: - Fisioterapeutas; - Profissionais do Exercício Físico; - Enfermeiros; - Nutricionistas; - Gestores de Gabinetes Clínicos; - Gestores de Ginásios e Academias de Fitness - Estudantes Finalistas
● Cost Structure: - Instalações; - Website; - Recursos Humanos internos; - Gestores Operacionais; - Formadores; - Luz, Água	● Revenue Streams: - Inscrições em Formações; - Publicidade			

Um profissional bem formado, preparado e com as ferramentas corretas consegue transformar aqueles com quem trabalha e tornar, em última instância, num lugar melhor, isto é, um lugar onde a população tem acesso a serviços de saúde, de melhor qualidade, mais capazes e mais qualificados, sejam estes entregues por fisioterapeutas, profissionais do exercício físico, nutricionistas ou enfermeiros.

A atividade principal da Bwizer para alcançar a sua proposta de valor é, como referido em capítulos anteriores, a distribuição de conhecimento em formato de formação presencial, *online* e gratuita, nos canais próprios, como as redes sociais, *e-mail*, *Bwizer Magazine* e *Bwizer Academy*. De modo a alcançar os seus objetivos enquanto empresa, os principais recursos são as suas instalações físicas (escritório e salas de formação) e digitais (plataforma *e-commerce* e SGA), os seus recursos humanos, sejam estes colaboradores, prestadores de serviços para a gestão interna ou formadores e o material clínico e de *fitness* que permite a realização de formação de forma mais próxima do real possível.

O crescimento e a posição de liderança e destaque no mercado da formação devem-se, também, às diversas parcerias que estabeleceu com as mais variadas organizações. Organizações como a APPI, IFBB, KTAI e a ATMS são parceiros formativos, onde a Bwizer atua como intermediário único no mercado português. São marcas internacionais que valorizam a marca Bwizer e o currículo dos alunos que frequentam os seus cursos. Por outro lado, a Bwizer, dado o número de eventos formativos realizados fora das suas instalações, tem protocolado com diversos hotéis e ginásios condições especiais para a exploração de salas de reunião onde podem ser acolhidas formações, permitindo reduzir preços e facilitar o trabalho logístico na procura de espaços. Por fim, porque são dos agentes essenciais no modelo de negócio da Bwizer, a relação com os formadores dá-se num modelo de parceria, onde prevalece o princípio *win-win* e acautelando o seu *feedback* como ativo valioso para a empresa.

O público-alvo definido são os profissionais da fisioterapia, o exercício, a enfermagem e a nutrição, bem como as profissões diretamente relacionadas, tal como os estudantes finalistas dessas áreas de formações em casos particulares. A forma de relação dá-se através de vários canais, desde os canais mais tradicionais, como atendimento telefónico, às formas digitais, onde se inserem as redes sociais e o *e-mail*. Realça-se que o próprio atendimento telefónico é realizado não em linhas fixas, mas em telefones digitais associados ao plano de comunicações da empresa. Por fim, no que concerne às formas de relação com os clientes, é utilizado e reforçada a importância da relação que os Gestores Operacionais têm com os formandos durante o momento formativo, sendo este

importante acompanhar e nutrir. Os canais utilizados para o estabelecimento destas relações são as redes sociais e os *softwares* de gestão da comunicação com o cliente, seja via telefónica ou *e-mail*, como os próprios formadores e parceiros através dos seus canais próprios. Por fim, o CEO Hugo Belchior, devido à marca pessoal que construiu, é uma importante figura associada à Bwizer, quer no universo presencial, quer digitalmente, intervindo sobretudo ao nível institucional como também, em situações pontuais, em ações de *marketing*.

A estrutura de custos é acima de tudo fixa, sendo os mais representativos os recursos humanos (internos) e as instalações presenciais ou digitais como o *website*. Os custos variáveis são alvo de controlo mais fino sendo que as ações de *marketing* ocupam uma fatia considerável na gestão financeira. A estratégia de investir na criação de conteúdo ao invés de promoção paga em canais digitais pretende retirar dependência dos resultados comerciais do investimento realizado em *marketing*. De forma a concluir a análise ao Modelo de Negócios Canvas, as receitas únicas da organização são a venda de formação através do comércio eletrónico e a venda de espaço publicitário na *Bwizer Magazine*.

4. Realização da Prática Profissional

A metodologia para o relato das atividades desenvolvidas foi a recolha e análise de documentação institucional e de gestão interna e pelo registo pessoal das atividades realizadas ao longo do período.

4.1 Atividades Desenvolvidas

Nos próximos subcapítulos serão descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio profissionalizante. Alguma informação que possa identificar dados internos da empresa, mas que foram parte integrante e substancial para a realização da atividade serão ocultados.

a) Planeamento Estratégico

À data da realização do estágio, a formação *online* encontrava-se ao abrigo de um projeto de inovação dentro da empresa. Os recursos alocados até então resumiam-se a parte do tempo de trabalho de Pedro Sousa e o investimento na subscrição do serviço de uma SGA. Até esse ponto, a formação *online* era utilizada como tática na captação de potenciais clientes, isto é, na captação de *leads*. Através da criação de formações *online* gratuitas de temas como o futebol ou o exercício na saúde, a inscrição de cada aluno ficava registada na base de dados interna e catalogado como potencial cliente. A construção e distribuição de formação *online* gratuita permite escalar a captação de *leads* a um nível bastante superior aos outros métodos utilizados, como a entrega de e-books, o preenchimento de questionários, ou palestras. O aluno atribui muito valor a uma formação, o que permite também aumentar a consideração deste sobre a marca.

A partir de junho de 2019, a empresa procurou estender o modelo de negócio tradicional da formação presencial para a formação *online* e, em outubro, com a entrada do estagiário para a equipa, permitiu colocar recursos focados no seu crescimento e desenvolvimento. Em conjunto com o supervisor, o estagiário, através da utilização de ferramentas de gestão, desenhou aquilo que ficou

definido como estratégia para o ano 2020 para a formação *online*. O seu planeamento foi realizado através de duas etapas: primeiramente, através da realização de uma análise SWOT e TOWS (Anexo I) em que as considerações estratégicas foram colocadas num *Balanced Scorecard* (Anexo II).

4.1.a.1 Análise SWOT

Foi realizada uma análise SWOT que tomou por base a recolha de dados internos e o estado do mercado através da análise da concorrência perante o seu nível de desenvolvimento da formação *online*. A cada linha de análise foi atribuído uma avaliação com o objetivo de atribuir importâncias diferentes a cada uma das conclusões, representada através de estrelas. Esta avaliação seguiu uma escala de Likert de 1 a 5 e está decomposta nos quadros infra.

A Bwizer atua no mercado da formação profissional há mais de 10 anos e graças ao trabalho realizado tanto ao nível formativo como ao nível do *marketing* e o consequente relacionamento com os clientes em todos os canais existentes, fez com que a marca Bwizer fosse bastante forte e que a sua formação seja percebida como de qualidade, o que facilita a entrada e promoção de novos produtos formativos, sejam eles presenciais ou *online*. Para além disso, ao longo dos anos, com a centenas de formações organizadas, a Bwizer construiu uma forte base de dados de formadores de qualidade que poderão estar dispostos a abraçar mais facilmente qualquer novo projeto. Por outro lado, o robusto portfólio de formações permite ter uma amostra considerável de potenciais formações que possam ser transformadas no modelo *online*. Isto tudo beneficiou da forte presença digital da empresa, tanto ao nível de *marketing*, mas ao nível do *e-commerce*, o que acaba por não influenciar internamente nos processos comerciais.

A própria formação *online* pode ser construída de modo a ter as menores barreiras possíveis no que concerne quando, onde e como o formado prefere frequentar a formação, o que é um argumento forte para o público-alvo, que por norma, profissionalmente, se vê influenciado pela flexibilidade dos seus horários.

Esta conclusão foi corroborada pela quantidade de inscrições nas edições passadas dos diversos cursos *online* gratuitos organizados, que permitem também avançar com a construção e distribuição de novas formações com base em boas práticas e erros cometidos no passado. No Quadro 5. são abordadas as forças suprarreferidas.

Quadro 5. Forças da Bwizer para a construção de formação *online*

Forças	
Marca Forte	
Rede de Formadores Robusta	
Portfólio cursos presenciais robusto	
Forte presença digital	
Cursos construídos de forma a serem consumidos quando e onde o aluno quiser	
Histórico de formações online (congressos)	
Bom Posicionamento	
Acesso a conteúdo com Bases Científicas	
Instalações e Equipamento Próprio	

Por outro lado, o setor de clientes em que a Bwizer atua e até a própria forma como constrói as suas formações, onde incorporara elevadas componentes práticas, traz um desafio grande para a implementação do modelo *online*, pois o mesmo não permite a exemplificação prática de exercícios ou técnicas. Este ponto, aliado à falta de conhecimento sobre qual perfil do cliente que investiria em formação *online*, traz algumas dificuldades em como seria a construção de um curso ideal. A hipótese interna era de que a interação teria de ser um ponto essencial a estar presente na construção destes produtos. Porém, toda a formação *online* construída até então e pensada para o final do ano de 2019 não contemplava momentos de sincronia entre formador e formando, apenas conteúdo totalmente assíncrono. O próprio processo de venda e de acesso a formação não estava devidamente estruturado, por falta de informação e conhecimento sobre como o cliente de formação *online* se comporta no *website*. Todas estas funções estavam centralizadas no estagiário e em Pedro Sousa que

eram encarregues pela componente de *marketing*, edição de vídeo, gestão do SGA e contacto com formadores e parceiros no âmbito da construção de novo produto formativo. As fraquezas identificadas foram organizadas no seguinte quadro (Quadro 6.).

Quadro 6. Fraquezas da Bwizer para a construção de formação *online*

Fraquezas	
Incapacidade de online trazer a mesma experiência que o presencial em algumas áreas (ex. terapia manual, exercício)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Pouco conhecimento do perfil do cliente online	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Pouca ou nenhuma interação real entre Formador - Aluno	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Poucas competências de produção de cursos online (ex. vídeo)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Processos Internos pouco consolidados	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Poucos Recursos Humanos centrados no projeto	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Percurso do Cliente não consolidado	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Processo de Inscrição moroso	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Pouco conhecimento do mundo da formação online	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

O investimento na formação *online* dentro da organização foi dado, pois foram identificadas diversas oportunidades (Quadro 7.). Desde já, a oportunidade de crescer enquanto empresa de formação ao expandir a sua atividade para locais em que não tinha tanto retorno, como o interior de Portugal e as Regiões Autónomas. Os alunos que frequentam a formação presencial residem, maioritariamente, no Porto, Lisboa e nos distritos limítrofes a estes, no litoral. A criação da formação *online* permitiria também alcançar o público lusófono que consome conteúdo da Bwizer, mas que nunca teve a oportunidade de viajar para Portugal para frequentar uma formação, desde logo os PALOP e países com um número elevado de imigrantes, como França e Suíça. Por outro lado, a deslocação de um dado formador internacional às instalações da Bwizer deixaria de ser uma questão, pois a mesma poderia conduzida e construída à distância.

A formação *online*, em mercados internacionais e noutras áreas de formação, à data, já se evidenciava como um espaço formativo interessante com elevado

potencial, devido à escalabilidade de qualquer formação, do seu alcance e dos baixos custos associados, em comparação com a formação presencial. A própria formação presencial poderia incorporar formação *online* e ser transformada em *b-learning*. Algumas Instituições de Ensino Superior já procuravam também crescer com a criação de formação *online*, quer em Portugal como no estrangeiro, o que apresentava uma oportunidade da Bwizer entrar como distribuidor de alguma da sua formação, estreitando assim as relações com as mesmas para outro tipo de projetos, com a organização de Pós-Graduações.

Quadro 7. Oportunidades da Bwizer para a construção de formação *online*

Possibilidade de levar conhecimento a geografias mais descentralizadas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Possibilidade de "trazer" formadores internacionais que no modelo presencial, seriam inviabilizados pelos custos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Colocar ao alcance conhecimento e figuras internacionais de relevo da área	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<i>Awareness</i> crescente de valor das formações online	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Público-Alvo com pouco tempo e disponibilidade para formação presencial	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Instituições de Ensino Superior procuram crescer	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Organizações têm necessidade de formar os seus colaboradores de forma escalável	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Aplicação do modelo <i>b-learning</i> a formações presenciais	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Alunos procuram aprendizagem contínua e <i>reskilling</i>	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Alunos pretendem desenvolver-se na carreira	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Público Alvo cada vez mais à vontade com ambiente online	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Procura por conhecimento em Análise de Dados	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A diversificação dos serviços e dos produtos, concretamente aqui através da criação de formação *online*, beneficia os líderes do mercado e traz novos concorrentes. Neste sentido, empresas de formação e instituições de ensino internacionais que já oferecem formação *online* podem posicionar-se para o público português, que não deixaria no curto prazo deixar de ser o público principal, com produtos formativos diferenciados e retirar o potencial ao projeto. Um indicador que se analisou na própria concorrência foi a presença de componente prática na mesma, que não foi encontrada em nenhum destes, isto é, o consumo do conteúdo era totalmente assíncrono, com base em vídeos e

documentos preparados para o efeito. Esta falta de componente prática leva a que a formação *online* não seja percecionada como solução viável para satisfazer as necessidades formativas.

O aparecimento de MOOCs nas áreas da saúde e do exercício seriam uma ameaça devido ao elevado valor percebido pelos formandos, pois são promovidas por instituições de Ensino Superior em conjunto com uma plataforma de distribuição. Contudo, à data da análise, não foram encontrados MOOCs que fossem considerados uma ameaça real. O Quadro 8. reflete as ameaças identificadas.

Quadro 8. Ameaças da Bwizer para a construção de formação *online*

Novos concorrentes nacionais e internacionais	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Formação prática ausente das formações e-learning	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Público-Alvo não validar/valorizar online como formação robusta para satisfazer as suas necessidades (ex. formação prática)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Perceção da marca e do valor baixo do novo público alvo	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
MOOCs	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dificuldades Financeiras dos Alunos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Após esta análise, foi utilizada a análise TOWS, que estabelece uma relação entre o ambiente interno e externo nos seguintes formatos:

- Forças e Oportunidades;
- Forças e Ameaças;
- Fraquezas e Oportunidades;
- Fraquezas e Ameaças.

Esta análise que cruza as conclusões retiradas da análise SWOT, permite retirar ilações estratégicas e operacionais. O Quadro 9. é espelho do resultado desta análise.

Quadro 9. Análise TOWS para a construção de formação *online* Bwizer

Forças e Oportunidades	Fraquezas e Oportunidades
1. Utilizar Portfólio para ajustar conteúdo para a formação <i>online</i>	1. Criar Rede de Parceiros e Afiliados para dar dimensão à equipa
2. Construção de Produtos com Formadores Internacionais	2. Criação de rede de parceiros com instituições de Ensino Superior Internacionais e Nacionais
3. Formações de análise de dados clínicos online com estudos de caso	3. Ajustar oferta às capacidades da empresa e plataforma
4. Gravar cursos presenciais e transformar em Produto Online	4. Construção do conteúdo ficar ao encargo do formador
5. Promover formação online nas populações descentralizadas	
6. Construção de Produtos B-learning	
Forças e Oportunidades	Fraquezas e Oportunidades
1. Trabalhar a marca Bwizer	1. Concorrentes focados na formação online são mais velozes à atuar no mercado
2. Aplicar uma estratégia de <i>Market Development</i> para Portugal	2. Construir formas de criar interação entre Formador - Aluno (baby steps escaláveis)
3. Diferenciar das MOOCs como sendo um local focado nas áreas de atuação	
4. Construir produtos consumíveis em qualquer lugar - conteúdo em texto	
5. Associar produto formativo a formadores com reconhecimento profissional e académico	
6. Utilização da Rede de Formadores para criar conteúdo	

4.1.a.2 *Balanced Scorecard*

Após concluídas as análises referidas, foi construído um *Balance Score Card* para controlar e quantificar através de KPIs os objetivos estratégicos para o ano de 2020. Esta ferramenta divide a estratégia em 4 perspetivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento organizacional. Sublinha-se que o documento não pretendia registar numa tática sobre como alcançar os objetivos, mas sim ramos estratégicos mensuráveis que depois necessitariam de se decompor em ações concretas para os alcançar.

Ao nível financeiro, o foco foi colocado nas vendas de produtos *online* e na rentabilidade que os mesmos traziam para a organização. Os objetivos definidos para esta área foram o do aumento de vendas de clientes nacionais e internacionais comparativamente com o ano de 2019, que os níveis de

rentabilidade não fossem inferiores a 50% e que os custos por venda com a formação não atingissem valores superiores a 3€ nos custos fixos e os 2€ nos custos promocionais.

Ao nível dos clientes, as metas passaram por trabalhar a relação com o cliente e a sua experiência enquanto utilizador dos serviços da Bwizer, que é avaliada desde o momento de compra até à conclusão da formação. Os indicadores definidos para avaliar o desenvolvimento desta área foram a satisfação do cliente, o nível de recomendação do cliente, a avaliação do curso que frequentou, a taxa de intenção de recompra, a taxa de reclamações e a experiência do mesmo ao longo de toda a jornada de cliente. Esta informação seria recolhida através de metodologias de qualitativas e quantitativas – entrevistas e questionários com respostas fechadas e abertas.

Foi considerado que, para que o projeto fosse realmente escalável, que o foco principalmente deveria de ser colocado no fortalecimento dos processos internos, entrando estes em convergência com o *feedback* recolhido nos níveis suprarreferidos. Desde já, ficou traçado como objetivo o aumento dos números de cursos *online* presentes no portefólio, nacionais e internacionais, dentro das áreas de atuação da Bwizer. Identificou-se a necessidade de criar os procedimentos base, como modelo contratos de prestação de serviço e de parcerias, documentação que permitisse o controlo do regulamento da certificação DGERT e a criação de uma rede de afiliados que teria como objetivo angariar inscrições para dados cursos a troco de uma percentagem da venda, sendo o objetivo começar pelo menos com 1, aprender com a experiência e escalar em conformidade.

Por fim, no âmbito do crescimento e aprendizagem, a equipa definiu como importante existir a capacitação teórica da gestão do produto formativo *online*. E propôs-se a frequentar formação que acrescentasse valor no desempenho geral das funções, sendo o indicador de sucesso relatórios que seriam gerados sobre essa aprendizagem. Para além disso, ficou definido serem realizados contactos com *players* do mercado, sejam estes concorrentes indiretos, fornecedores ou gestores de formação de outras áreas, que pudessem partilhar o seu modelo de

negócio e como realizam a gestão da formação *e-learning* dentro das suas organizações.

A chegada da pandemia provocou uma alteração drástica a todos os procedimentos da organização e da sua estratégia a curto prazo, tendo sido revista e posteriormente alterada para uma nova versão, na qual o estagiário não participou, terminada esta pela gerência e pela coordenação da empresa. O estagiário envolveu-se, contudo, na execução da mesma.

4.2 Sistema de Gestão da Aprendizagem

A formação assíncrona, como já referido, foi sendo desenvolvida e utilizada com um propósito comercial muito específico, a captação de *leads*. Nos 2 meses que antecederam a chegada do estagiário, os primeiros passos na mudança de paradigma já tinham sido realizados com a inclusão de cerca de 25 formações, graças a parcerias desenvolvidas e à reutilização de outros produtos.

A frequência da formação assíncrona carece da utilização de um SGA, o qual adquirido e que era caracterizado por funcionar paralelamente ao *website* principal. Com o crescimento da plataforma, o aumento do número de vendas, o aumento de processos e *feedback* de clientes, percebeu-se que existiam alguns desafios aos quais era necessário dar resposta.

Foi responsabilidade do estagiário realizar a gestão e manutenção, em coordenação com o fornecedor do SGA, tal como a configuração do mesmo para que o mesmo tivesse a capacidade de dar resposta às necessidades internas. Este trabalho foi não só acompanhado pelo supervisor, como por Joana Leal, responsável pelo CRM, que recolhia grande parte do *feedback* dos alunos, os utilizadores finais.

a) Acesso ao Sistema de Gestão de Aprendizagem

À data de início do estágio, o processo era extremamente manual, por três razões. A primeira, por ser um sistema paralelo, ao qual o *website* principal não

conseguia comunicar a expedição da compra, sendo obrigatório, no início, de verificar diariamente o número de inscritos no registo interno de encomendas.

A segunda, porque o custo de oportunidade da integração com o *website* principal representava um investimento na remodelação da infraestrutura de *e-commerce* incomportável para o benefício que iria trazer. A terceira, porque os processos de gestão, nomeadamente o controlo de inscrições e de faturação, não beneficiaria de uma descentralização do local de inscrição e de pagamento, isto é, funcionar tanto no *website* principal, como a partir do sistema de *e-commerce* do próprio SGA. Por fim, o acesso ao SGA deste fornecedor encontrase protegido por *password*, obrigando a criar um acesso manual para todos os inscritos. A Figura 15. mostra o *front-end* do SGA, ilustrando a sua própria plataforma de *e-commerce*, com as miniaturas dos cursos inseridos e a barreira do acesso via *password*.

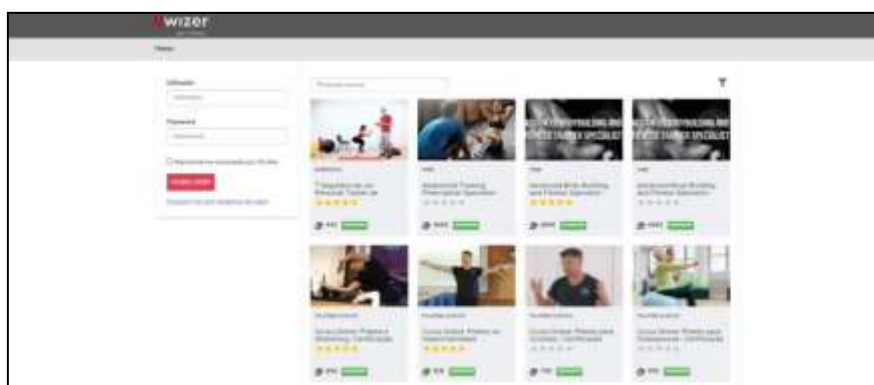
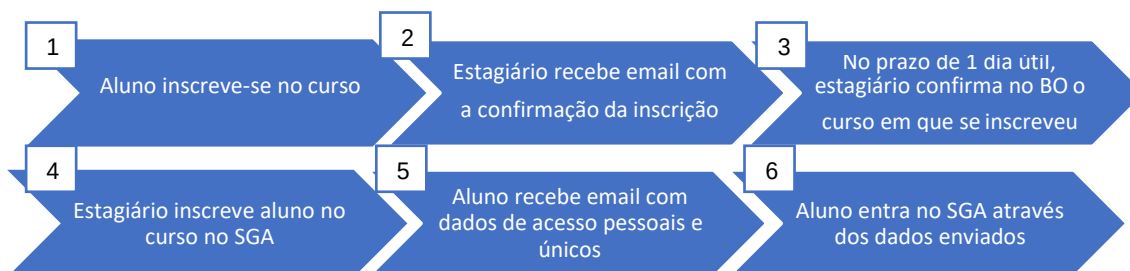


Figura 15. *Front-End* do SGA utilizado pela Bwizer

Neste sentido, dadas as condicionantes apresentadas, a curto prazo, foram criadas rotinas de *e-mail* em colaboração com Inês Novo, responsável pelo *e-mail marketing*, que notificavam o estagiário que uma inscrição tinha sido concluída e que o aluno necessitaria de ter acesso ao mesmo. De longe, este era e continuou a ser o processo mais ineficiente da formação *online* assíncrona, embora o processo implementado tenha retirado muita manualidade. O Quadro 10. verga os passos entre a inscrição do aluno numa formação *online* assíncrona até ao acesso do mesmo ao conteúdo armazenado no SGA.

Quadro 10. Fluxograma interno de acesso a formação presente no SGA



b) Questionários de Avaliação

De forma a compreender a experiência dos formandos, no final de todas as formações presenciais os mesmos têm acesso a um questionário de avaliação do curso. Este questionário pretende recolher informação que possa demonstrar o desempenho do mesmo e, nos casos necessários, atuar perante problemas, num processo de melhoria contínua. Dadas as particularidades da formação *online*, foi criado um questionário exclusivo para a formação *online* assíncrona integrado depois no Sistema de Gestão de Aprendizagem (Anexo III).

O questionário está dividido em 11 perguntas de tanto resposta aberta como resposta fechada. São avaliados: o processo de compra, a experiência de utilização do SGA, a formação em si, o desempenho do formador, o nível de expectativa alcançado e a avaliação global da formação. No mesmo, é pedido ainda sugestões sobre como a Bwizer pode melhorar o seu serviço, de forma global, e que temas os alunos gostariam de ver presentes numa nova formação.

Assim que concluem a formação, os alunos têm acesso imediato ao questionário. Este processo foi automatizado de forma a que o acesso ao certificado digital dependesse do preenchimento do questionário, conseguindo assim recolher um número significativo de informação relacionada com a opinião do cliente.

c) Certificado de Conclusão de Curso

Com a digitalização de todos os processos, o acesso ao certificado de conclusão da formação também foi algo que se procurou tornar automatizado. À data, o processo era realizado manualmente, através de ferramentas de gestão de conteúdo como o *Microsoft Word* e enviado, por *e-mail*, ao cliente. Ao analisar o SGA, foi possível automatizar o acesso ao certificado através da criação de um modelo e associar o mesmo à formação. Através da parametrização de informação na ficha de aluno, como o nome e a data de conclusão, foi possível automatizar todo este processo (Anexo IV).

4.3 Parcerias

Como referido no capítulo remetente à História da empresa, um dos formatos que possibilitou o crescimento da Bwizer e a sua entrada no mercado da formação profissional foi a celebração de parcerias de formação, nomeadamente com entidades internacionais de alto valor acrescentado. Como já referido anteriormente, a variável parcerias é bastante importante para os resultados da empresa, dado que a Bwizer atua como um distribuidor e não um criador de ações de formação.

Para a formação *online*, à data do início do estágio, a Bwizer tinha estabelecido duas parcerias comerciais com duas entidades diferentes: com a APPI e a *International Body Building Federation*, ambas para a modalidade assíncrona. Os produtos destas parcerias representavam cerca de 80% do portfólio e uma parte importante da rentabilidade. O modelo de rentabilidade adotado para este tipo de parceria é a divisão de margem líquida, que faz com que o investimento inicial seja muito menor ou praticamente zero, sendo o risco partilhado pelas duas entidades. A longo prazo, este tipo de modelo é castrador para a Bwizer, pois uma percentagem da margem é sempre distribuída para o parceiro. Noutros produtos formativos *online* assíncronos, quando a Bwizer adquire os direitos de distribuição do conteúdo formativo, a percentagem da margem à qual a empresa

teria direito tenderia para os 100%, isto tomando o pressuposto que existe volume de vendas que permita o aumento da margem.

a) Aquisição de Novas Parcerias

Uma das tarefas da aquisição de novo produto formativo foi a prospeção de potenciais parcerias. Esta tarefa foi dividida em 5 fases: Prospeção de Parceiros, Identificação de Potenciais Parceiros, Contacto com Potencial Parceiro, Negociação com Potencial Parceiro e Acordo com Parceiro. Foi criado um documento de acompanhamento a este processo partilhado entre os responsáveis pela captação dos parceiros (Anexo V).

A fase de Prospeção de Parceiros baseou-se numa análise do mercado através da pesquisa nos motores de busca na *internet* por certificações ou formações internacionais que acrescentassem valor e que fossem diferenciadoras em Portugal, isto dentro de todas as áreas de intervenção da Bwizer. Desta Prospeção foram estabelecidos mais de 15 contactos a potenciais parceiros. Nesse contacto, via *e-mail*, para um representante da organização, era identificada a Bwizer, a sua missão e posicionamento no mercado português e como este seria uma mais valia para a distribuição da formação no território português. Alguns contactos não surtiram respostas, contudo outros sim.

Exemplo disso são 3 empresas, as quais tiveram desfechos iguais, mas por motivos diferentes, todas estas na área do Desporto e do Exercício Físico. Por motivos de confidencialidade, as empresas não poderão ser identificadas diretamente, sendo o seu nome substituído por A, B ou C.

A Empresa A, fundada e gerida por um único representante, tinha uma escola de formação sediada na Irlanda, em que a própria organizava formações *online* e presenciais tanto na América, como na Ásia e em África. O contacto, após estabelecido, foi recebido com interesse imediato por parte do responsável. Após a reunião da apresentação, o estagiário identificou pontos na descrição do produto que não iam de acordo nem com as metodologias aplicadas no mercado, nem com o portefólio da Bwizer. Após partilhada a preocupação com o

supervisor, foi tomada a decisão de não avançar com a negociação e terminar as conversações.

A Empresa B, sediada nos Estados Unidos na América, é responsável por uma das maiores redes de formação de profissionais do Exercício Físico nesse país. A sua dimensão organizacional é tal, que conta com um Comité Científico responsável pela validação regular dos conteúdos das suas formações e apoio federal do seu Governo para apoiar a sua atividade. No momento da negociação, a Bwizer construiu uma proposta onde abordou a sua génese, organização, rentabilidade da parceria, prospeção a 3 anos e avaliação do risco (Anexo VI). Embora ambas as empresas tivessem a mesma missão organizacional, não foi encontrado o termo que permitisse chegar a um acordo, ficando sem efeito qualquer avanço. Uma das exigências levantadas a qual a Bwizer não pode corresponder foi que a avaliação da certificação que teria de ser realizada presencialmente, num centro de testes, algo que inviabilizava a escalabilidade do curso para fora dos centros urbanos.

A Empresa C, sediada em Espanha, apresenta, da mesma forma que a Empresa B, uma estrutura científica robusta que permite criar formações com alta validade científica, sendo também um dos líderes do mercado mundial na sua área. É das organizações que vende mais formações *online* na área da gestão e performance desportiva, o que a tornaria um parceiro extremamente relevante. Contudo, o poder negocial do parceiro, aliado com o espaço reduzido para investimento por parte da empresa inviabilizou a celebração da parceria, que necessitaria de um investimento de entrada elevado.

b) Gestão de Parcerias

Paralelamente ao processo de aquisição de novos parceiros, o estagiário foi responsável por gerir as parcerias existentes com as entidades, a APPI e a IFBB. Cada entidade tem um responsável que realiza o contacto com a Bwizer e que gere questões relacionadas principalmente com faturação dos *royalties*, mas também sobre *feedbacks* específicos de clientes sobre os seus produtos

formativos que a Bwizer não conseguisse dar resposta, nomeadamente questões da ordem da organização do conteúdo, dúvidas ou validade científica.

4.4 Certificação DGERT

A Certificação de Entidades Formadoras é um reconhecimento atribuído pela DGERT que consiste em certificar entidades formadoras no âmbito da qualidade de serviços, de qualquer área de intervenção. Alcançar esta certificação é um processo com duas fases. A primeira é a Certificação Inicial, processo alcançado em 2013, que permitiu distinguir a Bwizer como empresa de formação certificada. A segunda é a Manutenção da Certificação. Este processo é contínuo e é realizado através de uma auditoria levada a cabo pela própria DGERT, onde o incumprimento pode levar a uma revogação parcial ou total da certificação. Uma das grandes vantagens da certificação é a isenção de IVA sobre as vendas, o que faz com que a perda desta certificação possa provocar prejuízo na rentabilidade da empresa e o reconhecimento público da qualidade formativa da entidade que a promove.

A pandemia do COVID-19 trouxe várias mudanças internas na organização e na sua oferta formativa, o que permitiu crescer a formação *online* de uma forma significativa. Em maio, a formação *online* já era parte integrante da organização e da estratégia de portefólio, não se tratando mais de um projeto de crescimento. Neste sentido, revelou-se essencial rever os procedimentos DGERT a cumprir pela empresa para a formação *online*, de forma a garantir o cumprimento total. Como tal, foi construído, pelo estagiário, um documento de auditoria interna de forma a avaliar o cumprimento da empresa (Anexo VII).

A DGERT, no seu Regulamento, refere à formação *online* como formação *e-learning* e caracteriza-a em três vetores: Apoio, Acompanhamento e Avaliação. Após análise do mesmo, o Regulamento foi decomposto em 6 áreas:

- **Recursos Humanos:** para organizar formação *online*, os recursos humanos envolvidos deverão ter formação específica;

- **Sistema de Gestão da Aprendizagem:** A formação *online* deverá ser realizada num Sistema de Gestão de Aprendizagem que deve permitir a frequência completa da formação e a visualização dos conteúdos;
- **Conteúdos:** A formação deverá ser construída de modo a que haja interatividade entre o conteúdo e o formando, sendo que estes deverão ser claros e de acesso facilitado;
- **Tutoria Ativa:** Deverá existir um tutor que acompanha o formando em todo o momento da formação, seja este num modelo ativo ou reativo e que permite a flexibilização do progresso do ensino;
- **Avaliação:** Com o objetivo de medir o grau de apreensão dos conhecimentos da formação, esta deverá ter momentos de avaliação ao longo da mesma;
- **Dossiê-Técnico Pedagógico:** De forma a que todas as variáveis da formação sejam auditáveis, deverão estar as mesmas organizadas num Dossiê-Técnico Pedagógico específico para cada formação.

Assim que levantados todos os parâmetros a cumprir com o Regulamento da DGERT, o estagiário, em conjunto com a gerência, realizou uma auditoria interna onde identificou o estado de cada ponto e delineou um plano de ação para a melhoria de cada ponto identificado.

4.5 Atividades provocadas pela COVID-19

O final do ano 2019 ficou abalado com o surgimento do vírus SARS-COV-2, cuja doença provocada é denominada de COVID-19, que colocou o tom de como 2020 seria, com repercussões que, certamente, perdurarão alguns anos. Embora o seu surgimento se associe a um dado evento despoletado na província chinesa de Wuhan, rapidamente o mesmo se disseminou no mundo, desde logo em Itália e, a partir daí, por diversos países europeus, Portugal inclusive.

A 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde refere a doença COVID-19 como uma pandemia. Atenta à situação, a Bwizer, a 12 de março, suspendeu a sua atividade formativa, o que despoletou uma série de planos de

ação internos. Num espaço de dias, num cenário de extrema incerteza, dezenas de formações presenciais foram suspensas, (foi comunicado o prazo de regresso de 15 de abril, o qual foi prolongado, até junho), sendo também instalado o teletrabalho. Por conseguinte, no dia 13 de março de 2020, uma das primeiras significativas medidas de distanciamento social foi determinada pela publicação do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, ao suspender as atividades letivas, não letivas e formativas com presença de estudantes em estabelecimentos de ensino públicos, particulares e cooperativos e do setor social e solidário de educação pré-escolar, básica, secundária e superior e em equipamentos sociais de apoio à primeira infância ou deficiência, com efeitos a partir do dia 16 de março de 2020. (Carvalho, 2020)

No âmbito desportivo, as consequências foram semelhantes. Carvalho (2020), refere também que a gestão desta realidade passou, inexoravelmente, dos palcos desportivos tradicionais, para as plataformas e meios tecnológicos que permitissem a comunicação e inter-relação, entre outros, de atletas, treinadores, médicos, nutricionistas, psicólogos e gestores. Multiplicaram-se, pelas mais diversas plataformas, *webinars* e *lives*, com ações de treino e ações de reflexão e discussão dos mais diversos temas.

Contudo, apesar de todos os constrangimentos, a organização possuía ferramentas para executar rapidamente a digitalização dos produtos presenciais para *online*, dado o investimento existente nessa área e, conseguir garantir parte da sua atividade profissional.

a) Transformação da Formação Presencial em *Online*

A pandemia COVID-19 foi bastante impactante para o negócio de muitas empresas, não tendo sido a Bwizer exceção. Visto que a sua atividade principal é a formação presencial para profissionais da saúde, formação esta que envolve no seu plano formativo contextos práticos como a manipulação corporal ou a prática em grupo, a sua atividade presencial foi suspensa até que as medidas de

higiene e segurança adequadas fossem tomadas tanto a nível nacional, através das recomendações da Direção Geral da Saúde, como internas.

Deste modo, à imagem de muitas organizações, onde seu objetivo é a distribuição de educação e formação profissional, a Bwizer teve de transformar a sua formação presencial em formação *online*, correndo de outra forma o risco de perder inscrições por via de cancelamento. Legalmente, os clientes poderiam assumir a existência de uma alteração superveniente das circunstâncias e requerer o valor da inscrição na totalidade.

O estagiário, como membro da equipa com maior foco na formação *online*, foi peça central nesta transformação. Primeiramente, na procura de soluções tecnológicas que permitissem, com robustez, organizar sessões síncronas *online*. Através de uma análise de mercado, onde os critérios utilizados foram a prova social dos utilizadores, a qualidade/preço e facilidade de implementação, utilizou-se os *softwares* de videoconferência *Zoom* e *MOC*, esta última um serviço prestado pelo fornecedor do SGA da Bwizer. A primeira formação que beneficiou da alteração do modelo foi a Especialização em Exercício Clínico. Apesar de inicialmente existirem algumas resistências por parte tanto de formadores, como dos próprios formandos, revelou-se como uma ótima adaptação do modelo formativo, dado que os próprios alunos se viam obrigados, em situações normais, a ter de se deslocar desde Santarém ou da Covilhã para o Porto. A redução dos custos de alimentação e de deslocação, aliado com a comodidade e experiência formativa para os alunos foi um argumento utilizado pelos alunos para não retornarem à formação presencial, assim que as condições melhoraram.

Foi possível realizar as mais diversas formações à distância através dos *softwares* de videoconferência, sendo as que obtiveram o sucesso mais marcado foram as de Pilates Clínico. Através da adaptação de uma das divisões da residência de tanto das formadoras, como dos formandos, foi possível instruir as sessões com componentes teóricas e práticas.

As sessões que não puderam ser totalmente transformadas em *online*, foram transformadas em b-learning, sendo que a componente teórica foi iniciada

durante o momento de confinamento e a componente prática retomada após garantidas as medidas de seguranças.

b) Criação de *Webinars*

Com a população em casa, aumentou a procura na ocupação do seu tempo livre. Grande parte dos fisioterapeutas foram colocados em *lay-off* ou gozaram as suas férias durante o período de confinamento, tal como os profissionais do exercício e da nutrição. Este segmento do público-alvo, como tantas outras pessoas em Portugal e no Mundo que ficaram confinadas em casa, procuraram ocupar o seu tempo com atividades de enriquecimento pessoal, como a realização de atividade física ou a aprendizagem de uma nova competência relacionada com a sua área profissional. Neste sentido, de forma a não só concretizar a missão da Bwizer, mas também a realizar trabalho de valorização da marca junto dos atuais e potenciais novos clientes, promoveram-se diversos *webinars*, prática essa que acabou por se estender para lá do período de confinamento.

A intervenção do estagiário passou por encontrar e construir uma infraestrutura que permitisse dinamizar *webinars* de forma robusta e de acordo com as expectativas dos inscritos. Inicialmente, utilizaram-se os *softwares* existentes, o que não surtiu grandes efeitos devido ao conflito entre a elevada procura e à baixa lotação dos mesmos. Neste sentido, após recomendação, foi estudado o Streamyard, *software* de videoconferência que permite a transmissão das sessões para as redes sociais. A principal vantagem do mesmo foi a possibilidade de escalar, de uma forma significativa, a participação nos *webinars*. Quando comparados os diferentes sistemas de videoconferência para a gestão de *webinars* (Quadro 11.), percebeu-se que Streamyard seria a melhor solução, que permitiu alcançar números de participação de mais de 1200 participantes numa só sessão.

Quadro 11. Comparação dos diferentes *softwares* de videoconferência

	Zoom Meetings	MOC	Streamyard
Preço	13,90€	49,9€	25€
Estrutura de custos	Por conta	Acesso Total	Acesso Total
Período de faturação	Mensal	Mensal	Mensal
Número de Pessoas Máx.	100	80	Ilimitado
Criação Prévia de Links	Sim	Sim	Sim
Colocação da Marca	Sim	Não	Sim
Acesso à Sessão	App	Browser	Browser
Robustez	Alta	Média	Alta
Interação c/ participantes	Vídeo + Chat	Vídeo + Chat	Chat

c) Formação Interna e a Formadores

Devido ao facto de todos os processos estarem centralizados no estagiário e com o aumento de sessões, deixou rapidamente de ser sustentável ter apenas uma pessoa na equipa a realizar a gestão completa dos momentos síncronos.

A Gestora Comercial, Isabel Lourenço, como viu bastante do seu trabalho afetado devido aos efeitos da pandemia no investimento de formação por parte das empresas, colaborou com o mestrando, lado a lado, na gestão corrente da criação de sessões síncronas. Este processo envolveu que a mesma observasse as suas tarefas e que as replicasse, num sistema de *feedback* contínuo e regular entre ambos. Tarefas estas que envolviam:

- Criação de sala virtual;
- Agendamento de teste com o formador;
- Teste com o formador;
- Acompanhamento da sessão;
- Resolução de problemas relacionadas com o *software*;

Mais tarde, foi criada a figura de Gestor Operacional *Online*, que envolve as mesmas funções de acompanhamento que a do Gestor Operacional Presencial. Mais uma vez, como a informação se encontrava centralizada em apenas 2

peessoas, sendo que o estagiário beneficiou do conhecimento adquirido através da prática recorrente resultante da implementação dos processos, realizou formação aos membros da equipa, com exceção da gerência, sobre que papel o Gestor Operacional *Online* teria nas sessões, consoante a plataforma em que estas se realizassem.

d) Documento de controlo

Com o aumento do número de sessões, de forma a concentrar toda a informação, foi criado um documento que centraliza toda a informação referente às sessões *online* síncronas, fizessem estas parte de um curso, ou um *webinar*. Organizado num documento de *excel* partilhada, apenas o estagiário e a equipa de Operações tinham poderes de edição, sendo que todos os outros membros da equipa utilizavam o documento como local de recolha de informação. Nesse documento constam informações como data, nome da sessão, se a mesma é aberta à comunidade, o horário de início, a duração, as hiperligações de acesso e *status* sobre a comunicação destes dados nos canais de comunicação apropriados como os formadores e redes sociais.

4.6 Mapeamento de Processos

Com o intuito de normalizar e organizar todos os processos ligados com a construção de produtos formativos *online* assíncronos, foi realizado o levantamento dos processos e dos fluxos de trabalho. O mapeamento de processos permite realizar uma identificação da sequência lógica das atividades que constituem um processo e de outros elementos que interagem com o fluxo de trabalho. Foi procurado realizar esta tarefa no início do estágio, contudo algumas dificuldades se cruzaram, tal como a falta de conhecimento profundo dos processos da organização como um todo, a falta de um modelo ideal a alcançar, a pouca interação organizacional que o projeto apresentava e a falta de documentação de apoio relevante. Deste modo, esta tarefa foi retomada no final do estágio, numa altura onde a formação *online* apresentava mais robustez.

De seguida, serão apresentadas as diferentes seções do mapa de processos que representam fases diferentes na construção do produto formativo, em comparação com a realidade atual. O modelo escolhido para construir o documento foi em listagem, que tem por características não tomar em consideração a velocidade de algumas tarefas em relação a outras e o paralelismo temporal das mesmas, ou seja, na não sequencialidade que uma lista representa.

a) Identificação de Novo Produto

A equipa de coordenação e de novo produto, através da análise de sugestões dos clientes e formadores, de tendências do mercado e da análise do portefólio, identifica formações que podem ser incluídas na construção de produto. Quando identificada a oportunidade, é sinalizada à organização num documento interno gerido pela coordenação. É a mesma coordenação que sinaliza aos responsáveis de Novo Produto que deverão iniciar o processo de abordagem ao formador//entidade.

O processo descrito de seguida segue a abordagem a um formador ou a uma equipa de formadores, isto porque a gestão de parcerias, para além de ter sido abordada num capítulo anterior, com a reestruturação estratégica deixou de ser vista como necessidade, ficando o processo definido anteriormente como o seguido para futuras abordagens.

b) Criação de Novo Produto

A criação de novo produto formativo está dividida em três etapas principais, o convite ao formador, o *follow-up* ao convite e o enquadramento organizacional. É nesta fase onde é realizado o alinhamento entre os objetivos da organização e os do formador e aquilo que ambas as partes consideram ser o melhor para a melhoria criação da experiência formativa.

O convite inicial não passa de uma abordagem informal através daquele que for o melhor canal de comunicação entre as partes, onde o objetivo é o de agendar uma conversa onde possa ser apresentada a proposta para a criação do produto formativo. Após essa reunião e da confirmação por parte do formador que está disposto a colaborar, é-lhe enviado um resumo da reunião, de forma a registar os pontos abordados, da proposta contratual e do *layout* – documento interno em que o formador deverá refletir as variáveis formativas e de *marketing* da formação.

Assim que a base contratual é acordada, assim como a validação do produto por parte da organização, através da análise do *layout* por parte da coordenação e da equipa de Novo Produto, este inicia o seu processo de entrada na organização. Com isto, é realizado o levantamento da documentação necessária para o cumprimento das normas DGERT, é atribuído um Gestor de Produto Formativo e uma Gestor de *Marketing* do Produto e realizada uma análise de rentabilidade inicial.

Esta análise de rentabilidade é realizada através da análise do *Break-Even-Point*. Através deste método, é possível calcular o número mínimo de inscrições necessárias para atingir o valor de rentabilidade desejado. Nesta análise de rentabilidade são calculados ainda valores como custos fixos, custos variáveis, margem líquida, valor cobrado ao cliente por hora, valor pago ao formador por hora de conteúdo produzido e valor relativo e absoluto de rentabilidade da formação.

c) Apresentação e Formalização de Novo Produto

Assim que as principais variáveis do novo produto formativo estão definidas ou em vias de serem concluídas, de forma periódica, este e outros produtos formativos que estão em construção na organização (de qualquer modelo) são apresentados aos elementos que gerem todos os produtos formativos, isto é, os coordenadores, as GMPs e as GPFs. Este momento de apresentação tem como objetivo dar a conhecer os produtos formativos que estão prestes a entrar na

gestão corrente, as características deste e que potencial comercial este poderá ter. Neste momento ficam definidos, em equipa parâmetros, como os destinatários, o preço venda ao público, o nome e a data de lançamento. Assim que terminada a reunião, a posição da Bwizer é partilhada com o formador e as devidas alterações são realizadas.

Após ser apresentado e aprovado pela estrutura, o produto é formalizado através da assinatura do contrato e da criação de locais de controlo e acompanhamento nas plataformas de gestão de projetos e da integração de informação nas Base de Dados internas.

d) Gestão de Conteúdo

Dado que a formação *online* assíncrona é caracterizada pela produção integral e atempada dos conteúdos, tornou-se essencial mapeada esta etapa. Se não existir uma boa base de comunicação entre todas as partes, gera-se muita ineficiência de ambas as partes, o que torna o processo moroso. Tendo isto em consideração, são enviados quatro documentos com o intuito de facilitar a criação e a gestão do conteúdo: um documento no qual o formador terá de explicar como irá dispor os conteúdos, o modelo de apresentação *PowerPoint* de acordo com as normas de imagem da Bwizer e as boas práticas para a realização da gravação. A gravação dos conteúdos é realizada ou nas instalações da Bwizer ou num local em que o formador se sinta confortável, utilizando os seus recursos materiais. A data de entrega é combinada entre o Gestor de Novo Produto, o formador e Nádia Dolores, a *Designer*, que depois será responsável por editar de acordo com as indicações referidas pelo formador nos outros documentos.

e) Entrada na Organização

Com a entrada do produto formativo na organização corrente, a responsabilidade da sua gestão fica dividida por mais pessoas e os seus

respetivos departamentos. De forma a que a transmissão de informação seja centralizada, são criados grupos de discussão e de gestão de projeto nas plataformas *online Basecamp e Microsoft Teams*.

O departamento de *marketing*, propriamente a GMP alocada ao produto formativo, preenche a página de vendas do *website*, tendo por base a informação preenchida no *layout* pelo formador. Para além disso, é responsável pelo plano de *marketing*, que será validado posteriormente pelo coordenador. É também responsável por realizar o pedido de créditos IPDJ ou da Ordem dos Enfermeiros que a formação pode atribuir, junto da equipa de Operações.

A GPF conclui o preenchimento da página de vendas com as informações logísticas e operacionais do mesmo, recolhe e arquiva a documentação DGERT necessária para o cumprimento regulamentar, valida, em conjunto com a Coordenação, a análise de rentabilidade e a alteração ao orçamento de formação. É também responsável pela criação da estrutura da formação no SGA segundo a estrutura apresentada pelo formador, assim como a correta colocação do conteúdo na mesma.

A equipa de operações realiza apenas pedido de creditação da formação depois de informada pela GMP.

Depois de validadas todas as variáveis, tanto internamente, como com o formador, a página de curso é ativada no *website* e o lançamento da formação é realizado.

f) Pós-Lançamento

Uma formação assíncrona tem a característica de ter processos de evento e pós-evento contínuos, sendo estes a inscrição, a frequência no curso, a emissão de certificados, gestão de fornecedores e avaliação do desempenho do mesmo.

Através da análise de indicadores de desempenho, como as visitas na página de curso, o número de vendas, o número de cursos concluídos e a opinião dos alunos, é possível agir sobre o desempenho da formação. Desta forma, são

realizadas, quando necessário, melhorias aos processos de comunicação, à estratégia de *marketing* ou até revisões ou produções de conteúdo adicional. Na Bwizer, as formações *online* assíncronas não têm uma data de fim, o que permite que tenham um tempo de promoção e de consumo superior a uma formação síncrona *online* ou presencial.

5. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

A construção deste relatório de estágio e a descrição das atividades realizadas no mesmo convergirão na seguinte reflexão de modo a enquadrar criticamente as atividades com o percurso do mestrando.

A realização do estágio profissionalizante foi a opção do estudante dado que, na sua perspetiva, face à redação de uma tese, é o método que permite aplicar uma maior quantidade de conceitos aprendidos na componente teórica do 2.º Ciclo de Estudos e de se aproximar mais do mercado de trabalho. A oportunidade de estagiar na Bwizer permitiu ao estudante aproximar a sua prática à da gestão de empresas, tendo ao mesmo tempo em vista a relação da mesma com o perfil de cliente profissional do Desporto e/ou Exercício Físico. A realização das tarefas com rigor, criatividade e agilidade permitiu que rapidamente conseguisse acumular mais responsabilidade e experiências dentro da organização.

A experiência de estágio foi bastante enriquecedora devido à oportunidade de trabalhar com várias pessoas de formações bastante diversas da do estudante, que encontraram na gestão uma forma de progredir na carreira ou de traçar novos caminhos. Para além disso, o contexto organizacional permitiu recolher boas práticas que servirão de exemplo de como deve ser gerida uma organização e uma equipa de trabalho. O contexto anormal que a pandemia provocou acabou por ser um catalisador da área onde as tarefas do estagiário estavam alocadas - a formação *online*. Por isso, dado o crescimento exponencial provocado por esta alteração das circunstâncias, a capacidade e a qualidade de resposta do aluno foram colocadas à prova, resultando num aumento da robustez na realização de tarefas e no aumento do pragmatismo.

O Supervisor mostrou-se disponível desde o início do estágio, apoiando a integração do estagiário com a equipa, com o enquadramento na organização, na realização das tarefas através da avaliação das mesmas, no debate e no acompanhamento nas mesmas. Esta proximidade e apoio permitiram ganhar um

elevado grau de autonomia, o que levou a que, no segundo mês de estágio, o estagiário já se conseguisse reunir sozinho com formadores e parceiros.

O trabalho desenvolvido envolveu diversas pessoas, dado que o crescimento da unidade de negócio dentro da organização só seria possível em escala com a sua integração com os processos internos da mesma, sejam estes assegurados por coordenadores, GMPs, GPFs ou Operações.

A construção e planeamento do desenho estratégico foi uma tarefa bastante entusiasmante. Apesar de ter sido realizada logo no início, ainda aquando da entrada na organização, foi valorizada a forma aberta de analisar os desafios que a formação *online* teria de percorrer, sem qualquer contextualização daquilo que são os procedimentos da organização. Embora o conhecimento sobre os procedimentos internos estivesse pouco consolidado, a mais valia do estagiário foi a de abordar a problemática sem algum tipo de conhecimento das rotinas internas da organização que poderiam toldar ou polarizar a sua visão e análise. Após aprovado o planeamento, o mesmo foi colocado de parte perante a redefinição estratégica da empresa resultante das alterações promovidas pelo COVID-19, o que acabou por ser algo compreensível e aceitável. O facto de estar envolvido na primeira definição estratégica foi sim algo não usual para um estagiário com responsabilidades operacionais.

O foco do desenvolvimento da gestão *online* foi através do investimento em formação assíncrona, o que exige a utilização de um SGA. A análise e pesquisa pelas melhores práticas foi um papel bastante enriquecedor pois, como o SGA permite controlar toda a experiência do aluno na formação, permitiu ao estagiário compreender a fundo como construir uma experiência de qualidade para o aluno. Obrigou a ganhar competências na área tecnologias da informação, nomeadamente em HTML e na edição de vídeo, competência que estava centralizada inicialmente nas suas competências e que, no final do estágio, foi transferido para a competência da *designer*. Gerir e desenvolver um SGA, em colaboração com o próprio fornecedor do serviço, em simultâneo com a construção de formação assíncrona, permitiu construir um pensamento e competências na gestão global deste modelo de formação.

A Bwizer, enquanto entidade, tem obrigações legais a cumprir, entre as quais as exigidas pelo seu estatuto de entidade certificada pela DGERT. O processo de análise do Regulamento, apesar de moroso, facultou o crescimento de competências de análise e sistematização de informação, essenciais na criação de processos de auditoria interna. Neste momento, é possível compreender de forma bastante concreta, os parâmetros exigidos pela entidade reguladora e de que forma é possível alcançar o mesmo.

A construção de produto formativo foi das tarefas mais exigentes e das mais complexas realizadas durante o período de estágio. Embora existisse prática passada utilizada para a construção dos congressos e cursos *online*, não existia uma metodologia de construção definida e diversa informação estava dispersa por vários programas de gestão de projetos. Para além disso, uma percentagem considerável do produto formativo no portefólio era resultado de parcerias, o que não exigiu uma carga operacional maior do que construir a formação em colaboração com o formador de raiz. Os dois grandes desafios da construção de formação *online* estão no envolvimento do formador e na agilidade da empresa.

A agilidade da organização é essencial para o estabelecimento e cumprimento de prazos e para que haja robustez e eficiência nas ações internas e promocionais que são realizadas. De facto, a falta de agilidade interna foi uma barreira para que a formação criada pudesse ter sido lançada com mais velocidade. Todavia, dado o crescimento exponencial que a unidade de negócio teve, é aceitável alguma entropia organizacional dado que a quantidade de responsabilidades aumentaram para o mesmo número de pessoas. O fator novidade também influenciou neste sentido, dado que as decisões tomadas tiveram de ser muito mais ponderadas, em alturas em que existiam mais dúvidas do que certezas e onde, para uma decisão, foram chamadas à discussão diversas pessoas – algo que com o tempo deixou de acontecer.

Contudo, o maior desafio para a construção de formação *online* é o envolvimento dos formadores com a organização. Todo o processo é centrado em torno do formador, o maior fornecedor deste processo, sendo ele produtor do conteúdo e do conceito formativo fazendo com que a sua envolvência no

processo de construção seja essencial. Grande parte dos formadores, dada também a sua ocupação profissional, não têm a criação de formação como prioridade, o que prejudica a Bwizer e os prazos que pretendem cumprir. Vários foram os casos de formações que, devido ao baixo envolvimento dos formadores, tiveram de ser adiadas por tempo indefinido ou, simplesmente, canceladas, porque deixaram de responder a uma necessidade específica identificada no mercado.

Com o crescimento da área de negócio internamente, o estudante, que durante os meses iniciais viu grande parte da informação inerente a esta área estar concentrada na sua pessoa, realizou diversos momentos de formação interna para capacitar todos os colaboradores. Esta necessidade identificada pela gerência da empresa visou a empoderar todos os membros a conseguirem dar resposta a clientes em momentos de interação com os mesmos, mas também para os envolverem na sua construção e gestão corrente. Suscitou uma grande capacidade de planificação e organização de processos, de forma a estes serem replicáveis por qualquer pessoa.

A realização de tarefas em teletrabalho durante os meses de fevereiro a maio foi uma experiência dual. Por um lado, embora durante os meses referidos não fosse possível realizar de outra forma, o estagiário reconhece a possibilidade de realizar trabalho remoto nas empresas deverá ser uma possibilidade durante o período pós-COVID, quando não existirem preocupações de tamanha dimensão com a saúde e higiene pública. É factual que algumas empresas têm elementos contratados ou em prestação de serviço em trabalho remoto. Alguns dos *designers* com o vínculo de prestação de serviço com a Bwizer trabalhavam já remotamente, não tendo sequer a possibilidade de realizarem as tarefas nas instalações da Bwizer. O trabalho à distância provocado pelo confinamento veio trazer novas formas de liberalizar o local de trabalho e até o recrutamento, dado que um funcionário pode estar instalado em qualquer parte do país ou até do mundo, desde que possua um acesso a um computador e a ligação de internet.

Por outro lado, o próprio estagiário sentiu, com o passar dos meses, dificuldades e redução no seu desempenho ao realizar as suas tarefas sempre

em casa. Identificou que os principais motivos para esta situação foi a fadiga física e mental derivada de não sair de casa e de permanecer mais de 90% do tempo útil do dia numa única divisão. Para além disso, notou que a comunicação entre os elementos por um lado era mais reduzida, sendo a via de comunicação preferencial o *Skype* e utilizada em momentos formais, mas que, quando esta era utilizada, dava origem a um maior grau de informalidade. A hipótese do estagiário é que há a necessidade da criação de relações fortes no local de trabalho, sejam estas formais e informais, mantando-se esta necessidade também no trabalho remoto.

O estágio foi de encontro com as expectativas do estudante, permitiu o seu crescimento pessoal e profissional, através do envolvimento numa estrutura bastante profissional, que não seria de assumir para a dimensão organizacional da empresa, que permitiu aumentar o conhecimento e as competências em várias áreas da gestão, que serão certamente úteis e valorizadas para qualquer que seja o contexto em que insira.

6. Considerações Finais e Perspetivas Futuras

O Desporto passa atualmente por um período transformativo. Se, por um lado, os modelos de gestão das organizações desportivas estão a orientar-se para um modelo mais administrativo e relacionado com a gestão de empresas, ao procurar juntar as melhores práticas de ambos os mundos; por outro, várias empresas prestadoras de serviços relacionadas com o turismo, IT, comunicação, *marketing* digital ou análise de dados procuram alavancar o valor das organizações desportivas através da modernização das suas soluções com o mesmo objetivo de sempre: alcançar a vitória. Uma variável imprescindível dos modelos de gestão desportiva são os seus recursos humanos. Atualmente, o Desporto, como atividade económica, tem ao seu dispor soluções diversas de recursos humanos, com os mais diversos perfis profissionais, académicos e psicológicos. É claro, ainda que não fulcral, que a formação formal dos quadros das organizações desportivas pode ser considerada como um fator importante na procura do sucesso, não fosse por isto, por exemplo, a existência de *rankings* que qualificam qual a melhor instituição de ensino ou qual a formação mais relevante para desempenhar dada função.

Neste sentido, assentado num modelo de negócio de transformação através do conhecimento, as empresas de formação, nomeadamente a Bwizer, conseguem formar e qualificar milhares de profissionais, anualmente, de forma a desempenharem o seu papel enquanto agentes desportivos ou profissionais do exercício físico. A administração pública, na figura da DGERT, enquanto regulador da oferta formativa, apresenta-se como peça chave na creditação e na credibilização de tais formações. De qualquer forma, quando a oferta pública não corresponde às necessidades do mercado, a iniciativa privada, dada a sua agilidade, pode e consegue, muitas vezes, apresentar soluções reconhecidas pelos pares.

A escolha em realizar o estágio profissionalizante no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva na Bwizer foi uma decisão focada tanto na possibilidade de aprender e aplicar práticas relacionadas com a gestão de empresas, produtos e projetos no dia-a-dia, algo que é reconhecido como mais

valia no contexto desportivo profissionalizado; como alinhado com a missão pessoal de contribuir para um ambiente desportivo profissional, sério e sustentável.

Para além do crescimento que esta oportunidade proporcionou na área da gestão, através do domínio de *hard skills* como o mapeamento de processos, recolha e análise de métricas, gestão de parcerias, de projetos e de produtos; foram desenvolvidas várias *soft skills*, como a capacidade de negociação, o trabalho em equipa, a autonomia nos momentos de decisão e o relacionamento com diversos *stakeholders* relevantes para o sucesso da atividade profissional.

O estágio terminou com todos os objetivos propostos alcançados e com o convite para ingressar os quadros da empresa, o qual foi aceite. O futuro é esperado com entusiasmo, na expectativa que, mesmo após as possíveis mudanças drásticas que a pandemia possa trazer ao Desporto e às organizações desportivas, que estas poderão desenvolver-se e enfrentar a adversidade com o contributo de profissionais qualificados e diferenciados.

O maior ensinamento que é retirado da participação no 2.º Ciclo em Gestão Desportiva, é a consciência de que existe muito mais conhecimento científico e prático por aprender e aplicar. A Gestão do Desporto exige profissionais qualificados, motivados e alinhados com a missão das suas organizações para poder florescer o Desporto como um todo. O período de estágio, embora importante, dificilmente será suficiente para o desenvolvimento robusto das técnicas e práticas de gestão associadas à função, sendo que é esperado que, com a continuação do desenvolvimento das mesmas funções, seja possível desenvolver produtos e experiências formativas melhores e com maior impacto.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, F. (2015). Comparative analysis for cloud based e-learning. *Procedia Computer Science*, 65.
- Altioik, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. (24).
- Ansoff, I. (1965). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Baker, S. M., Faircloth, J. B., & Simental, V. (2015). Perceptions of University-Corporate Partnership Influences on a Brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 32-46.
- Bento, J. O. (1995). *O outro lado do desporto* (1 ed.). Porto: Campo das Letras.
- Bizarro, V. (2015). *Gestão de Eventos - Ferramentas de comunicação para as marcas: um estudo de caso de fatores de dificuldades e de sucesso*. Lisboa: ISCAL.
- Bwizer (2020). Sobre nós. Consult. 25 de julho de 2020, disponível em: <https://www.bwizer.com/pt/a-bwizer/a-bwizer--/a-bwizer-.html>
- Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cardeira, I., & Nunes, P. (2012). Os eventos desportivos como plataforma entre o desporto e o desenvolvimento humano. *Revista Intercontinental de Gestão Desporto*, 2, pp. 56-63.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Cirac, M. J., & Costa, J. (2012). Desporto e Municípios. Políticas, Práticas e Programas. *Desporto, Política e Direito: do Passado e da Atualidade - Enfoque nas Autarquias Locais*, pp. 39-71.
- Carvalho, M.J. (2020). Os Tempos do Impensável: da Emergência à Calamidade (no prelo).
- Catherall, P. (2005). Delivering e-learning information services in higher education.

- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Plan*, 43, 354-363.
- Correia, A. (2015). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos. *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, Ministério da Juventude e do Desporto.
- Correia, A., & Biscaia, R. (2019). *Gestão do Desporto - Compreender para Gerir* (1 ed.). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Dib, C. Z. (1988). Formal, non-formal and informal education: concepts/applicability. *Cooperative Networks in Physics Education - Conference Proceedings 173* (pp. 300-315). Nova Iorque: American Institute of Physics.
- Dziak, M. (2019). Balanced Scorecard (BSC). *Salem Press Encyclopedia*.
- Esteves, J. (2016). *Gestão empresarial no desporto: Administração, Finanças, Marketing e Operações*. Porto: J. Esteves. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Garcia, R. P. (2009). De um desporto sem ideologias para um desporto com ideias. *O desporto e o estado: Ideologias e práticas*, pp. 309-326.
- Gentile, T., Reina, R., Nlto, E., & Bizjak, D. (2020). E-learning design and entrepreneurship in three European universities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(7), 1547-1566.
- George, G., & Lal, A. M. (2019). Review of ontology-based recommender systems in e-learning. *Computers & Education*, 142.
- Gros, B., & Garcia-Penalvo, F. (2016). Future trends in the design strategies and technological affordances of e-learning. *Learning, Design, and*

Technology. An International Compendium of Theory, Research, Practice, and Policy, Springer.

Harmon, A. (2020). SWOT analysis. *Salem Press Encyclopedia*.

Heerkeens, G. (2002). *Project Management* (1 ed.). Wisconsin: McGraw-Hill.

Hosie, P., Schibeci, R., & Backhaus, A. (2011). A framework and checklists for evaluating online learning in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(5), 539-553.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sports Management: Principles and Applications* (4 ed.). London: Routledge.

Jeffrey, M. (2009). *Research in distance education*. USA: Indiana Higher Education Telecommunication System.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kobiela, F. (2018). Towards a High Definition of (Olympic) Sport. *Monografias de la revista CCD*, 13(38), 127-135.

Lear, E., PHIL, B., Keller, K. L., Sawicka, M., Aksehirli, Z., & Richey, K. (2005). Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. *Journal of Advertising Research*, 413-425.

Li, K. C. (2018). The evolution of open learning: A review of the transition from pre-e-learning to the era of e-learning. *Knowledge Management & E-Learning*, 10(4).

Lin, W., & Wang, C. (2012). Antecedences to continued intentions of adopting e-learning system in blended learning instruction: a contingency framework based on models of information system success and task-technology fit. *Computers & Education*, 58(1).

- Loh, C., Wong, D., Quazi, A., & Kingshott, R. (2016). Re-examining students' perception of e-learning: an Australian perspective. *International Journal of Educational Management*, 30(1).
- Lusa. (2020). *Aulas e professores na TV, já era assim no tempo da Telescola*. Obtido em 2020 de julho de 1, de <https://eco.sapo.pt/2020/04/05/aulas-e-professores-na-tv-ja-era-assim-no-tempo-da-telescola/>
- Masud, M., & Huang, X. (2012). An e-learning system architecture based on cloud computing. *System*, 10(11).
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Havard Business Review*, pp. 66-75.
- Oliveira, K. (2014). *Planejamento e Organização de Eventos*. Brasília: NT Editora.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Nova Jérσία: Jonh Wiley ans Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A handbook for visionaires, game changers, and challengers.
- Parlebas, P. (2008). *Juegos, deporte y sociedade: léxico de praxiologia motriz*. Barcelona: Paidotribo.
- Pinheiro, B., & Correira, L. G. (2014). E-learning: Intodução histórica a uma tecnologia sempre renovada. *E-learning: Novas tecnologias e educação*, 45-104.
- Pires, G. (2007). *Âgon - Gestão do Desporto*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de Gestão de Desporto: Novos Desafios, Diferentes Soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), pp. 88-103.
- Poit, D. R. (2006). *Organização de Eventos Esportivos* (4 ed.). São Paulo: Phorte.

- Quezada, L., Reinao, E., Palominos, P., & Oddershede, A. (2019). Measuring performance using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, pp. 786-793.
- Romero, C. &. (2010). Educational data mining: A review of the state of the art. *IEEE Transactions on Systems. Man, and Cybernetics*, 40(6), 601-618.
- Santos, A. (2002). *Estratégias dos clubes desportivos - Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, média e grande dimensão*. Lisboa: CEFD.
- Santos, J. (2015). A escola e o desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 15(2), 97-102.
- Secundo, G., Elia, G., & Taurino, C. (2008). A process-oriented and technology-based model of virtual communities of practices: evidence from a case study in higher education. *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies*, 3(1).
- Silva, A. (2009). O estado, os governos e a administração pública desportiva. *O desporto e o estado: Ideologias e práticas*, pp. 67-84.
- Silva, B. P. (2019). Gestão de Projetos. *Estágio profissionalizante na Associação Portuguesa d Gestão do Desporto*. Porto: B. Silva. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Silvers, J. (2006). *The EMBOK Project Event Planning System*. Albuquerque: NM: Silvers.
- Simkova, M., Tomaskova, H., & Nemcova, Z. (2012). Mobile education in tools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, pp. 10-13.
- Smyrnova-Trybulska, E. (2019). E-learnig - Evolution, Trends, Methods, Examples, Experience. *International Conference e-Learning*.
- Summer, J. (2000). Serving the system: A critical history of distance education. *Open Learning*, 15(3), 287-299.

- Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management*. Nova Jérσία: Jonh Wiley & Sons.
- Zecheru, V., & Olaru, B. G. (2016). Work Breakdown Structure (WBS) in Project Management. *Review of International Comparative Management*, 17(1), pp. 61-69.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity systems prespective. *Long Range Plan*, 43, pp. 216-226.

Anexo I – Análise SWOT e TOWS

Wizer
ZOOM-READY DOCUMENTS

Anexo II – Balance Score Card

Mapa Estratégico 2020			
FINANCEIRO			
Venda de Produto	Objetivos	Indicadores	Metas
	Aumento de Vendas	Racetas em Vendas	100k
		Variação 19/20	200%
Rentabilidade	Vendas a Clientes Internacionais	Quantidade de Vendas Internacionais	50
	Margem Bruta Mínima	Cálculo Margem Bruta	50%
	Diminuição dos Custos	Custo Fixos/ n.º de clientes	x
		Custo Promocionais/ n.º de conversões	x
CLIENTES			
Relação com o Cliente	Melhorar Experiência do Cliente	Satisfação do Cliente	90%
	Melhorar Percepção do Produto	Recomendação do Cliente	90%
		Avaliação do Curso Online	90%
		Taxa de intenção de Recompria	95%
		Reclamações do Produto	<3%
	User Experience	Opinião do Cliente	80%
PROCESSOS INTERNOS			
Portfólio	Aumento de Produtos Online	Novos Produtos de Fisioterapia	10
		Novos Produtos de Exercício	10
		Novos Produtos de Enfermagem	10
		Novos Produtos de Nutrição	5
		Novos Produtos Secundários	5
		Novos produtos Internacionais	10
		Contratos de Parcerias	5
		Contratos de Formadores	10
		Base CRM alike, com dados da rede	1
		Criação de Processos Internos de Controlo de Qualidade de FO	dez/19
		Criação de Mapeamento de Processos Internos FO	dez/19
		Processo de inscrição no CO Automatizado	mar/20
		Processo de Compra Automatizado	mar/20
		Processo de Entrega de Certificado Automatizado	mar/20
		Processo de Avaliação Automatizado	mar/20
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Rede Conceptual	Frequência de Novos Cursos	Relatório sobre Aprendizagem	5
Best Practices	Perceber como outros players atuam	Relatório sobre Reunião	5

Anexo III - Questionário de Avaliação de Formação *Online* Assíncrona

1. Como descreve os seguintes elementos do período Pré-Curso?

1- Muito Mau, 2/3 - Mau, 4/5/6/7 - Suficiente, 8/9 - Bom, 10 - Muito Bom N/A - Não Aplicável

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Facilidade do Processo de Inscrição											
Confirmação de Inscrição e Acompanhamento Pré-Curso											
Profissionalismo no atendimento (telefónico, email, etc)											
Tempo de Resposta que obteve para informações solicitadas											
Alinhamento entre divulgação e conteúdo do curso											
Como avalia a nossa promoção/comunicação?											

2. Como descreve os seguintes elementos referentes à Plataforma de aprendizagem do curso?

1- Muito Mau, 2/3 - Mau, 4/5/6/7 - Suficiente, 8/9 - Bom, 10 - Muito Bom N/A - Não Aplicável

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Facilidade de Acesso à Plataforma											
Facilidade de Utilização da Plataforma											
Grau de Intuição											
Utilização no PC											
Utilização no Telemóvel											

3. Em que aspetos melhoraria os elementos referentes à Plataforma de aprendizagem do curso?

Resposta aberta

4. Como descreve os seguintes elementos referentes à Formação?

1- Muito Mau, 2/3 - Mau, 4/5/6/7 - Suficiente, 8/9 - Bom, 10 - Muito Bom N/A - Não Aplicável

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Relevância dos conteúdos abordados											
Qualidade do material de apoio											
Pertinência na sua atividade atual											

5. Em que aspetos melhoraria os elementos referentes à Formação?

Resposta aberta

6. Que outras formações, formadores, área de conhecimento gostaria de ver na Bwizer?

Resposta aberta

7. Como descreve os seguintes elementos referentes ao Formador?

1- Muito Mau, 2/3 - Mau, 4/5/6/7 - Suficiente, 8/9 - Bom, 10 - Muito Bom N/A - Não Aplicável

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Disponível para resposta a dúvidas/questões											
Qualidade do feedback prestado											

8. Em que aspetos melhoraria a atuação do Formador?

Resposta aberta

9. As expectativas relativamente a esta formação foram:

- Abaixo do Esperado
- Em linha com o Esperado
- Superadas

10. Que sugestões nos pode deixar?

Resposta Aberta

11. Avaliação Global – Com que grau de probabilidade recomendaria esta formação a um colega?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo IV - Modelo de Certificado Formação *Online* Assíncrona

CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO		
		bwizer. <i>your evolution</i>
A Bwizer certifica que: LEARNER NAME		
concluiu o Curso Online: MODELOS DE JOGO E PLANEAMENTO DO TREINO		
ministrado por Pedro Bouças e com a duração de 3 horas.		© reservado pela entidade formadora.  Hugo Belchior (assinatura e selo branco no cartão)
08/09/2020 Data de Conclusão		www.bwizer.com

Anexo V - Ficheiro Controlo de Parcerias

Contactos de Parceria - Formação Online					
Nome	Função	1.º Contacto	Incidente	Correção	
		08/11/2019	Duarte Martins		
		05/11/2019	Duarte Martins		
		08/11/2019	Duarte Martins		
		05/11/2019	Pedro Sousa		
		06/11/2019	Duarte Martins		
		30/08/2019	Hugo Balduino		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		13/11/2019	Duarte Martins		
		02/12/2019	Pedro Sousa		
		02/12/2019	Duarte Martins		

Legenda:

Direct. Negociação

Sem Acordo

Sem Recuperação

A aguardar resposta

A Mercar Resposta

Negociação

Acordo

Anexo VI - Proposta de Parceria

Partnership Proposal



Bwizer is a Portuguese company with eleven years of existence and its mission it's to transform people's life's.

To accomplish it, Bwizer recognizes the scientific and practical education of health and sports professionals as an essential tool for those professionals to take better care of the people they're working for. For this reason, Bwizer's core business is to provide educational products for health and sports professionals.

Executive Summary



Through its existence, Bwizer educated thousands of students. In 2018, Bwizer established as a market leader for education in Portugal, after our courses were attended by more than 8000 students. In 2019, we sold out more than 700 courses, continuing our path as a major brand in professional education and training in our market.



It's estimated that in 2020 the total revenue was around US\$1 million.

Reach and Audience



We organize courses in Portugal as a whole. By far, the more predominant cities are Porto and Lisbon, the two major cities. Then, after analyzing the demand and opportunity, we organize in various regions as in the cities of Braga, Alentejo and in Lisbon's northern cities.

Through our history, in total, we organized courses in more than 15 cities in 4 countries.



Target Audience

Bwizer's target audience are health care professionals (physiotherapist, nurses, doctors and nutritionist) and sport/exercise professionals.

At the moment, health care professionals represent the major part of our clients, aging between 24 and 35 years old, residents in the major cities of Portugal. To attend 90% of our courses, the students must match a series of criteria, being the main one proving that their educational background is fully aligned with the courses value proposition and content.

For example, a course about physiotherapy in the shoulder isn't opened for nutritionist or sports professionals and vice-versa.

Market Overview

Portugal has a population of around 10 million people. The country's economy grew mainly next to the coast. For that reason most of the interior cities are not as developed or have as many accesses compared to Porto and Lisbon. For that reason, presencial courses in some of the interior cities can be considered almost as niche, given the very small market, being organized sporadically.

There are nationwide around 15 000 exercise professionals, 12 000 physiotherapists, and 73 000 nurses.

Social Media

	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter	YouTube
Followers	~100K	~10K	~1K	~1K	~1K
Engagement	High	Medium	Low	Low	Medium

Business Partners

- Clinics
- International Education Schools and Institutions
- Graduate Education Colleges and Universities
- Top Quality and Highly Recognized Organizations



Online Education

Since April of 2019, Bwizer has been developing what we call the Online Education Project.

We count at this moment with 31 online products (in English and Portuguese) in an effort of:

- Reaching more audiences in Portugal;
- Enabling everyone to attend our courses even if it's logistically very difficult to travel to the presencial ones.

