

human OJE

suplemento

RH

> SETEMBRO 11 > Ano 3 > Nº13



Tomaz Morais

Como os exemplos do desporto
são aplicados à realidade das empresas

Coaching | Formação | Universidades



Pós-Graduações

INSCRIÇÕES
ABERTAS

Gestão

Gestão de Laboratórios

(4.ª Edição | 21 - 10 - 2011 | Mensalidade 260€)

Parceria com a Relacre

Gestão de Laboratórios Clínicos

(1.ª Edição | 07 - 10 - 2011 | Mensalidade 280€)

Com a colaboração do Professor Doutor Germano de Sousa

Energia

Eficiência Energética nos Edifícios

(3.ª Edição | 04 - 11 - 2011 | Mensalidade 280€)

Gestão da Energia e Eficiência Energética

(6.ª Edição | 18 - 11 - 2011 | Mensalidade 280€)

Parceria com o Instituto Superior de Gestão (ISG)

Qualidade

Gestão Integrada de Sistemas: Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (5.ª Edição | 14 - 10 - 2011 | Mensalidade 325€)

Segurança

Segurança Alimentar

(1.ª Edição | 11 - 11 - 2011 | Mensalidade 325€)

Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho nível VI

(1.ª Edição | 04 - 11 - 2011 | Sines | Mensalidade 200€)

Reconhecido pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)

Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho nível VI

(27.ª Edição | 28 - 11 - 2011 | Mensalidade 260€)

Reconhecido pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)

Manutenção

Gestão da Manutenção

(16.ª Edição | 11 - 11 - 2011 | Mensalidade 300€)

Soldadura

Engenharia da Soldadura

(31.ª Edição | 18 - 11 - 2011 | Mensalidade 380€)

Parceria com a Universidade Nova

Reconhecida pelo EWF e IIW

Ao valor da mensalidade acresce IVA à Taxa Legal em Vigor.



EXECUTIVE EXPERTISE FOR ENGINEERS
ISO

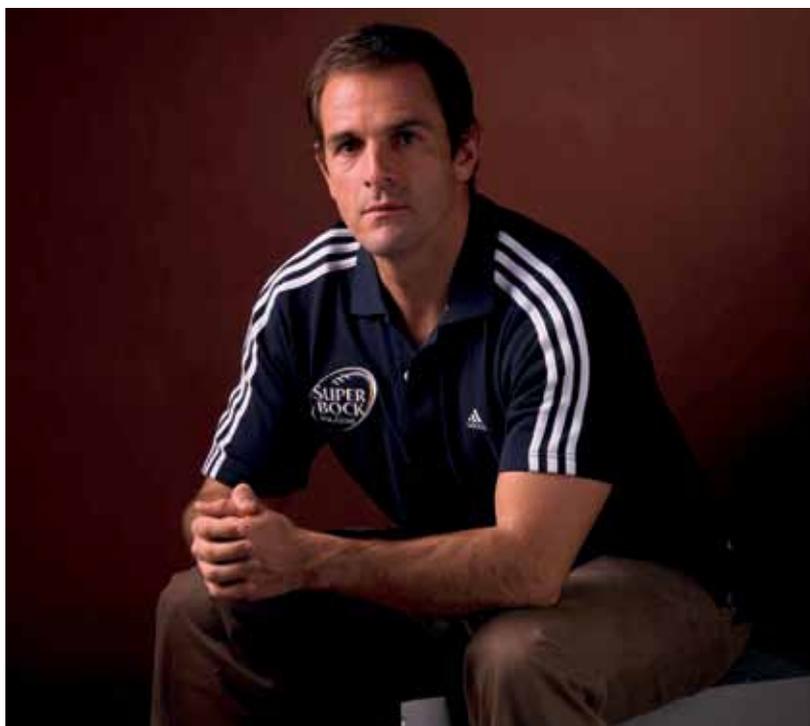
E³ - Executive Expertise for Engineers | Av. Eng. Valente de Oliveira, Lote 19, Taguspark | 2740-254 Porto Salvo - Oeiras

ISO Sines | Zona Industrial II, Apart. 265 | 7520-903 Sines

Tlf. 214 234 015/20 | Fax 214 228 128
<http://e3.isq.pt> | e-Mail: e3_engineers@isq.pt



02/2011/211



EDITORIAL

Coaching, formação e universidades

Na terceira edição deste ano do «Suplemento RH human OJE», destacamos dois temas, ou antes, três. Primeiro o 'coaching', com várias entrevistas e artigos, de especialistas de instituições que actuam nesta área. Depois, a formação e as universidades, nos mesmos formatos, apresentando diferentes abordagens sobre a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos, nomeadamente tendo em vista a sua integração plena no mundo do trabalho.

O destaque de capa vai para uma entrevista com Tomaz Morais, uma figura bem conhecida do desporto português e que desde há alguns anos vem a fazer também um interessante percurso no meio empresarial, sobretudo como orador e organizador de acções de formação, em diversas áreas – gestão de equipas, liderança, motivação ou comunicação. São os exemplos do desporto que ele tem levado às empresas, para o desenvolvimento dos seus quadros. Exemplos que parecem ser cada vez mais apelativos nesse meio e que, como assinala Tomaz Morais, podem aí servir de modelo concretizável.

O «Suplemento RH» é um projecto editorial já com três anos que resulta de uma colaboração entre o jornal «OJE» e a revista «human». Terá ainda mais uma edição este ano. **RH**

António Manuel Venda

03 Editorial

04 Entrevista

Tomaz Morais

07 Breves

08 Coaching

- Escola Europeia de Coaching
- ISPC
- Sensus RH
- InPNL
- YouUp

13 Formação e Universidades

- ATEC
- Egor
- eiC Formação
- Elevus
- Galileu
- Global Estratégias
- Let'sTalkGroup
- Instituto Superior de Educação e Ciências
- ISLA Campus Lisboa

suplemento **RH** human OJE

Nº13 – SETEMBRO 11

Director: António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editora Executiva: Ana Leonor Martins
969 691 975
aleonor@justmedia.pt

Projecto Gráfico e Paginação
Design e Forma Lda, geral@designforma.com

Fotografia: Fernando Piçarra, Fotolia, Vítor Gordo, Vítor Machado

Impressão: Peres-SocTip SA

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 22.600 exemplares

Propriedade e Edição

Just Media Lda
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.
1150-322 Lisboa
Tel. 210 939 695
www.human.pt

Megafin Sociedade Editora SA
Atrium Saldanha – Praça Duque de Saldanha,
nº1, Piso 3, Fração F-1050-094 Lisboa
Tel. 217 922 070
www.oje.pt

Departamento Comercial

human

Directora Comercial e de Marketing
Sónia Maia, 961 219 531
smaia@justmedia.pt

OJE

Administrador-delegado
Guilherme Borba
gborba@oje.pt

Director Comercial
João Pereira
jpereira@oje.pt, 217 922 088

Gestores de Conta
Alexandra Pinto, 217 922 096
Isabel Silva, 217 922 094
Miguel Dinis, 217 922 090



Tomaz Morais

Os bons exemplos do desporto

É a figura mais prestigiada do ‘rugby’ português, mas o âmbito da sua intervenção ultrapassa os meios desportivos. Nos últimos anos, o conhecimento e a experiência de Tomaz Morais têm chegado a muitas empresas, sobretudo através de palestras para os seus quadros. Como ele próprio refere, as empresas têm no desporto «bons exemplos que podem servir de modelo concretizável».

Quando fala para quadros de empresas, que tipo de mensagens se preocupa em passar-lhes?

Tento sempre passar experiências práticas que nos podem levar a ter sucesso nas nossas acções diárias e na obtenção de objectivos quer individuais, quer colectivos. As experiências vividas na primeira pessoa são sempre grandes exemplos, criam situações de analogia com a vida real, independentemente da estrutura e do contexto em que se situam. Tento criar uma motivação extra e espaço para reflexão através da vivência de emoções intensas. São elas que nos permitem aprendizagens mais eficazes.

Nessas suas intervenções, vai buscar a sua experiência no desporto? Em que aspectos principais?

Vou buscar exemplos da minha experiência enquanto jogador e treinador, tanto dos momentos de preparação como dos de competição. Utilizo os valores comportamentais, a liderança, a filosofia táctica, os princípios competitivos, a precisão do gesto técnico, do conhecimento e a aplicação das regras de equipa que instruem os seus elementos. Todos estes factores são dinamizadores da vida em equipa e contribuem para cimentar o elevado compromisso com os objectivos definidos, o que deve sempre existir em todos os elementos que a compõem.

Os exemplos do desporto parecem ser muito apreciados em contextos de desenvolvimento de competências nas empresas. Qual é a razão para este sucesso?

A visão estratégica, inerente à liderança de equipas desportivas; a missão que todos os elementos encarnam como única; o espírito de equipa, conquistado através das acções e dos momentos partilhados diariamente; o planeamento e a periodização, associada a uma perfeita definição de prioridades, passando pela sempre difícil escolha e selecção de quem vai estar envolvido no projecto colectivo; a tomada de decisão, que é dos aspectos mais diferenciadores entre o sucesso e o insucesso no desporto; a motivação, que é a razão da nossa envolvimento individual numa equipa, bem como a exteriorização da acção colectiva com um só sentido a que chamamos motivação extra. Estes são alguns dos exemplos que o desporto respira diariamente e que podem ser valiosí-

simos para os líderes empresariais. O desporto é uma competição saudável, procura a superação constante, ultrapassar limites, vencer adversidades sempre com o trabalho, o sacrifício, a alegria e o prazer de quem se empenha de corpo e alma. Depressa aprendemos que o método que resultou ontem poderá não resultar amanhã... A evolução é permanente e temos que ter uma capacidade inesgotável de adaptação a novas situações e realidades. Os adversários mudam constantemente as suas estratégias e tácticas. Tornamo-nos resistentes e com uma capacidade de persistência que às vezes aos olhos externos parece inesgotável. Tudo isto são bons exemplos que podem servir de modelo concretizável.

Quando e como começou a falar para quadros de empresas e que desafios é que isso lhe colocou?

Comecei a colaborar com empresas em 2003, através de um convite de um responsável de uma empresa imobiliária, que nos viu a fazer o último treino de preparação, num parque de estacionamento, para um jogo importante que faríamos nessa tarde contra a Rússia. Infelizmente não pude aceitar, mas surgiram novos convites: o primeiro teve um bom impacto no meio empresarial e depois surgiram mais pedidos. O principal desafio foi a capacidade de me estruturar de forma a passar uma mensagem simples e perceptível a todos, que consiga transmitir motivação e exemplos reais que possam ser motivo de reflexão. Cada palestra ou acção de ‘team building’ é um novo desafio, uma vez que tento sempre deixar algo marcante e comunicar com todos de uma forma directa. Tal como não há dois jogos iguais, não há duas intervenções iguais. Comunico com a mesma naturalidade que aplico dentro de um balneário, mantenho a mesma atitude e a mesma motivação, quer seja grupos pequenos, quer seja grupos de grande dimensão.

Consegue fazer o contraponto entre o seu papel de líder numa equipa de ‘rugby’ e o do responsável de uma área numa empresa, ou inclusive de toda essa empresa?

Em ambos os casos a finalidade é trabalhar com pessoas e guiá-las até ao sucesso individual e da equipa. A lide-

«Quando deixamos de treinar tudo se perde num ápice, ficamos mais frágeis, o erro aparece e as derrotas tornam-se frequentes.»

rança é um processo de acções diárias em prol da integração, do desenvolvimento e da capacitação da pessoa e do colectivo. Não pode ser nunca confundida com a posição ou a função de direcção, chefia ou qualquer outra que lhe seja concedida. A liderança é uma dinâmica que obriga a um reconhecimento por parte de quem é liderado e nunca uma imposição ou um sentimento de poder. Liderar obriga a que haja movimento por parte das pessoas envolvidas, no sentido da concretização das tarefas a que se propõem. Sem alegria, prazer, boa disposição, relações interpessoais fortes, sem isso não acredito que nenhuma liderança funcione ou resista. Liderar é acima de tudo transformar e levar a fazer, em qualquer área.

As pessoas que têm papéis de liderança nas empresas, que competências considera ser essencial que desenvolvam?

A primeira é a capacidade para construir e treinar permanentemente as suas equipas, e depois ter sensibilidade para gerir expectativas, criar oportunidades e valorizar as pessoas que consigo trabalham. Além disso, definir objectivos ambiciosos e compreensíveis para todos os elementos da equipa e habilidade para transmitir a sua paixão aos outros, envolvendo-os em todos os momentos. E controlar as emoções para que possa continuar a motivar as suas equipas, mesmo depois de objectivos atingidos. O grande problema de muitos líderes é a sua incapacidade para analisar o erro e transformá-lo num ensinamento para o futuro; em geral, comportam-se de uma forma intempestiva perante o erro. Muitos dos líderes, inconscientemente, competem com os seus próprios colaboradores e têm receio de que o seu crescimento interno ponha a sua posição em risco; neste sentido, devem manter um comportamento íntegro, acessível e confiável para acompanharem o crescimento e a valorização dos seus elementos, para que a sua liderança nunca seja posta em causa. Noutras situações, os líderes não têm franqueza suficiente para comunicar as suas pretensões e necessidades à equipa, levando-as a um vazio em relação ao caminho a seguir e às tarefas que têm de concretizar. Com muita facilidade evitam conflitos, superando situações de possível ruptura com danos irreparáveis. Um líder efectivo enfrenta o conflito tornando-o num momento construtivo e de motivação extra para a concretização das metas definidas. Deve ser consistente e capaz de criar climas de estabilidade, segurança e previsibilidade. Ao ser leal e transparente para com a equipa, protege os seus elementos; e estas são características muito valorizadas. A sua capacidade de abertura à equipa através de uma acessibilidade e de uma disponibilidade permanentes são factores motivacionais básicos muitas vezes ignorados ou simplesmente marginalizados. O líder deve mostrar-se um ser humano confiável e pronto a servir em todas as suas acções. Ele vive e existe para a equipa.

E no caso das equipas nas empresas, que competências devem ser desenvolvidas?

As competências mais valorizadas e com maior dificuldade de implementação são a atitude e a alegria na vida

das equipas. Existem muitas outras e que todos já sabemos que nos trarão sucesso, infelizmente no dia-a-dia são muitas vezes esquecidas, como a iniciativa, a criatividade e a adaptabilidade. Uma das competências mais importantes para dar respostas ao mundo de hoje é a aptidão de ser líder de si próprio, seja em que função se encontre; precisamos que cada um sinta o trabalho que faz como um projecto seu, que contribuirá para o sucesso global. As grandes equipas mantêm-se juntas em todos os momentos, cooperando e colaborando. Não deixam que a acomodação e a falta de humildade tomem conta de si e estão sempre dispostas a atingir novos desafios. Torna-se difícil encontrar colaboradores que permanentemente gostem mais de dar do que receber, raramente se olha para o lado para perguntar: «Precisas de ajuda?» Esta abertura de espírito é fundamental na resolução dos problemas que sistematicamente afectam as organizações.

Mais do que as competências técnicas, falamos aqui das chamadas 'soft skills'. Na sua experiência junto das empresas, nota que neste âmbito, das 'soft skills', ainda há muito por fazer?

Qualquer equipa precisa de ser treinada e construída a todo o momento. Subir é difícil e exige entrega total, espírito de corpo, sacrifício e disponibilidade. Quando deixamos de treinar tudo se perde num ápice, ficamos mais frágeis, o erro aparece e as derrotas tornam-se frequentes. Para o evitar, devemos treinar os valores comportamentais e desenvolver qualidade de trabalho. Nas intervenções que tenho feito, tenho encontrado pessoas com enorme vontade de fazer mais e melhor, com talento e sempre dispostas a reflectir sobre outras vivências. Por natureza, gostamos de dramatizar, somos negativos à primeira vista, o que pode dar a ideia errada de que não existe uma atitude positiva. Muitas vezes o problema está na incompreensão dessas pessoas por parte das suas lideranças e das próprias equipas; o mais difícil mas muito mais eficaz é a capacidade de as estruturas potenciarem os seus valores humanos. Não nos podemos esquecer de que são as pessoas que acrescentam valor aos projectos, por isso devem ser formadas continuamente. ■■

«Liderar é acima de tudo transformar e levar a fazer, em qualquer área.»

TOMAZ MORAIS

Tomaz Morais (n. Angola, 1970) foi jogador de 'rugby', tendo seguido a carreira de treinador e chegado a seleccionador nacional, cargo em que alcançou os maiores sucessos internacionais de sempre do 'rugby' português. Actualmente responsável técnico da federação portuguesa da modalidade, é licenciado em «Educação Física e Desporto» pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), onde lecciona. É autor de um livro sobre o desporto aplicado às empresas, denominado «Compromisso: Nunca Desistir» (ed. Booknomics) e tem tido uma actividade cada vez mais visível como orador para o meio empresarial nas áreas de gestão de equipas, liderança, motivação e comunicação.



A actividade da APCoaching

A APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, constituída em Agosto 2009 e com actividade a partir de Novembro do mesmo ano, define a sua missão em quatro pontos essenciais: «ser uma entidade reguladora em Portugal da actividade profissional de ‘coaching’ e da formação de ‘coaching’; promover o desenvolvimento e a afirmação do ‘coaching’ e da profissão de ‘coach’; divulgar o ‘coaching’ e a atitude ‘coach’ junto das organizações e do público em geral; e criar um espaço nacional de referência na área do ‘coaching’».

O presidente da APCoaching, Viana Abreu, que é também director do «Portal do Ser» e presidente da International School of Professional Coaching (ISPC), refere que a associação «tem vindo a afirmar-se de uma forma crescente, através de parcerias com outras entidades nacionais e internacionais, promovendo e/ ou participando em eventos e seminários e ainda através dos seus associados que um pouco por todo o país têm levado o ‘coaching’ às organizações e à sociedade em geral». Segundo o responsável, a APCoaching «assume a responsabilidade de contribuir activamente para a clarificação, a divulgação, a afirmação e a regulação do ‘coaching’ em Portugal, consciente da importância que este representa para organizações, equipas e indivíduos».

De assinalar que em declarações à revista «human» (edição deste mês de Setembro), Viana Abreu refere-se ao ‘coaching’ como «uma das artes e técnicas mais poderosas para ajudar o ser humano a realizar as suas metas e os seus ideais», salientando que a sua visão actual do ‘coaching’ é «mais integral, na medida em que abraça uma filosofia em que cada ser humano é co-criador da sua própria realidade, conscientemente ou não, e tem em si as soluções para todos os seus desafios, e incorpora uma metodologia centrada no foco, na consciencialização, na responsabilização e no compromisso que promove a acção motivada que leva a resultados excepcionais». Na sua opinião, os tempos que vivemos, sobretudo em Portugal, são propícios para o ‘coaching’, ou melhor, a utilidade do ‘coaching’ pode ser ainda maior num cenário de crise como o que se coloca ao país e às empresas. «Sendo uma ferramenta que facilita processos de mudança e tendo em conta os desafios que o contexto actual nos coloca, o ‘coaching’ ajuda a encontrar as respostas criativas que nos permitem transformar o momento actual em oportunidade», conclui.

Nota: ‘site’ da APCoaching em <http://www.apcoaching.pt/>



Conferência RH

Com organização do Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais Gestão (ESEIG) do Instituto Politécnico do Porto, vai decorrer a 27 e 28 de Outubro, em Vila do Conde, a terceira edição da conferência «Investigação e Intervenção em Recursos Humanos», sob a temática principal da «Gestão para a Cidadania». Outras informações no ‘site’ da ESEIG (<http://www.eseig.ipp.pt/>).



Comportamento organizacional e gestão

A primeira edição do «Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão», promovido pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCS-UTL), está marcada para os dias seis, sete e oito de Outubro, tendo como tema «Organizações e Gestão: O Estilo Lusófono». Está prevista a participação de investigadores, estudantes, gestores e especialistas em comportamento organizacional, dos diversos países lusófonos. ‘Site’ do congresso em <http://www.wix.com/1clcog/website/>.

Direito do trabalho, na Católica

A Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (UCP) – Escola de Lisboa apresentou os programas para 2011/ 2012 do «Curso de Pós-graduação, Mestrado e Doutoramento em Direito do Trabalho». Num documento da instituição pode ler-se que o curso, «centrado na temática do Direito do Trabalho na empresa, é dirigido especialmente a todos aqueles que pretendam adquirir uma competência específica neste domínio e, desse modo, uma importante diferenciação profissional». Mais, «em virtude do método de trabalho, o curso permitirá uma grande participação de todos os auditores e uma significativa proximidade entre estes e os docentes, tanto na abordagem teórica das matérias como no estudo de casos práticos», além de que, «de forma inovadora, pode ser frequentado simplesmente como curso de pós-graduação ou como parte (semestre de Inverno) do ciclo escolar do ‘Programa de Mestrado e Doutoramento em Direito do Trabalho’». Mais informações no ‘site’ da instituição, em <http://www.fd.lisboa.ucp.pt/>.

«Creative Learning»

Realiza-se no próximo dia 26 de Outubro, no Centro de Congressos de Lisboa (Praça das Indústrias), a edição de 2011 da conferência «Creative Learning Business Innovation». Trata-se de uma iniciativa da Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI) que foca o poder da ‘web’ na aprendizagem informal, remetendo para o conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV), hoje consensualmente aceite. A conferência conta com prestigiados oradores internacionais e com um espaço de exposição. A entrada é gratuita, mediante inscrição. ‘Site’ do evento disponível em <http://creativelearning-conference.com/2011/pt/>.



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

20

1991 2011

Pós-Graduações em 2011/2012

- Curso Avançado de Gestão Bancária (204 horas)
- Gestão Bancária (180 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (176 horas)
- Alta Performance nas Vendas (180 horas)
- Marketing Digital na Banca (180 horas)
- Compliance (180 horas)
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação (180 horas)
- Business Intelligence no Sector Financeiro (144 horas)



Obs. – As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que “não têm reconhecimento oficial”. Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as disciplinas.

Candidaturas Abertas

Informações
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt www.isgb.pt

› COACHING

Os «perigos» do coaching executivo

Temos escrito e nos dias que correm pensamos que já haverá uma ideia mais clara sobre quais serão as vantagens do 'coaching' executivo. Julgamos contudo ser importante reflectir, ainda que de forma breve, sobre que perigos podem existir ao recorrer-se a este tipo de serviço.

Na Escola Europeia de Coaching, quer se trate de processos de 'coaching' que conduzimos junto dos clientes, quer falemos de pessoas que se formam connosco como 'coaches', acreditamos que esta actividade não serve a todos, não é para todos nem tão-pouco é adequada a qualquer situação. Se por um lado há requisitos e condições que exigimos e nos são exigidos, o que nos

O contacto com o 'coaching' pode, em algumas pessoas e/ ou situações particulares, tornar-se um perigo.

ajuda a definir a nossa actividade e a ajudar a adequar o percurso de quem procura formar-se connosco, por outro o contacto com o 'coaching' pode, em algumas pessoas e/ ou situações particulares, tornar-se um perigo.

Pensemos num director de um qualquer departamento de uma organização, que tem a seu cargo determinado número de pessoas. Na sua forma de coordená-las, imprime um estilo autoritário, centralizador, unicamente preocupado com os «números», não que



© Vitor Gordo

não sejam importantes, e que faz do poder a sua arma principal. Se este director não quer, não vê vantagens em mudar, mesmo se lhe é pedida/ exigida uma mudança, então um 'coach' não lhe trará grandes vantagens. Pelo contrário, pode configurar uma situação de perda de tempo.

Este é apenas um exemplo entre muitos. Para abreviar e sistematizar algumas situações, o 'coaching' é um perigo:

- quando se quer manter o 'status quo';
- para quem quer manter relações de poder em vez de relações de compromisso;
- onde se vive a partir de um princípio de escassez em vez de um de abundância;
- quando o controlo é preferido em detrimento da confiança;
- onde existe compromisso com a exigência e não com a excelência;
- onde há muita preocupação e pouca ocupação.

O verdadeiro perigo existe quando se vive numa destas situações, ou semelhante, e disso não se tem consciência. ■■

João Sevilhano¹⁾

¹⁾ João Sevilhano é director pedagógico da Escola Europeia de Coaching; joasevilhano@escolacoaching.com



Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

“Aprender é um desporto de contacto”
Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes.
É ajudar os Líderes a criar Futuros!

Aprenda a Aprender...
...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!
...através do *Coaching* Individual e de Equipas
...a actuar como *coach*. A ser *coach*!
...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!




Av. Magalhães Lima, 4 R/C Esq.
1000-197 LISBOA
Tel: 21 358 00 51
pt.escolacoaching.com • www.lisform.pt



ESCOLA EUROPEIA DE COACHING
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



Laboratório da Formação

Fátima Matos, da ISPC – International School of Professional Coaching

«Promovemos o coaching no tecido empresarial.»

O que esteve na base de criação da ISPC?

A aposta consciente dos seus fundadores em criar um projecto sólido, consolidado, maduro, que incorporasse o que de melhor se fazia a nível mundial, assumindo como principal factor de diferenciação acreditar incondicionalmente na capacidade ilimitada do ser humano alicerçada no desenvolvimento pessoal contínuo.

Como define a missão da ISPC e em que valores assenta essa missão?

A missão é difundir a mensagem do ‘coaching’ de uma forma séria, credível e acessível ao maior número de pessoas. Os valores fundamentais que nos norteiam são qualidade, compromisso, respeito e excelência.

Que projectos têm desenvolvido no âmbito do ‘coaching’?

Preteende-se tornar acessível a certificação profissional a um cada vez maior número de pessoas, dado tratar-se de uma interessante oportunidade profissional e que contribui decisivamente para o sucesso de pessoas e organizações. Para além disso, a ISPC promove conferências, seminários e outros eventos de sensibilização com o objectivo de divulgar esta poderosa ferramenta de uma forma transversal. Temos vindo a reforçar e a consolidar a rede de parceiros e a apoiá-los, quer através da oferta formativa, quer através de serviços de ‘coaching’. A nível dos diferentes países onde operamos, temos vindo a apoiar a criação e o desenvolvimento de associações nacionais; no caso de Portugal, a APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, que tem como objectivo divulgar o ‘coaching’ e desenvolver e apoiar os seus profissionais. Queremos melhorar continuamente, daí estarmos também a desenvolver projectos de investigação com entidades do ensino superior, acerca do impacto da formação em ‘coaching’ e das metodologias utilizadas.

Qual a importância das parcerias no desenvolvimento deste projecto? Por exemplo, o caso da AEP – Associação Empresarial de Portugal...

A ISPC opera nos diferentes mercados através de parceiros,

sendo a sua estratégia a de atrair entidades de elevada qualidade e credibilidade que permitam alargar o projecto quer em termos geográficos, quer em termos de segmentos de mercado.

Como integram no projecto as boas práticas internacionais de ‘coaching’?

De entre vários aspectos, salientamos que na concepção do próprio projecto as boas práticas internacionais foram incorporadas, e de uma forma contínua as formações contam com a participação de ‘coaching trainers’ e ‘coaches’ nacionais e internacionais da Bolsa da ISPC.

Que expectativas podem ter os quadros das empresas, e as próprias empresas, em relação à ISPC?

Encontram na ISPC uma oferta formativa de elevada qualidade e adaptada à realidade e às necessidades actuais das organizações. Com uma abordagem inovadora e transformacional, quer através da oferta formativa que disponibiliza, quer através de conferências e seminários internacionais que organiza com os parceiros – as próximas em Portugal a seis de Outubro em Leiria através da TGA, a 13 de Outubro no Porto através da AEP e a 15 de Outubro em Mirandela através da Consultua –, a ISPC promove activamente a formação de profissionais de ‘coaching’ e a divulgação do ‘coaching’ e da atitude ‘coach’ no tecido empresarial português. A nossa postura é a de que estas temáticas são fundamentais e devem ser acessíveis a todos. Os quadros que até nós chegam adoptam rapidamente uma atitude ‘coach’ aos diferentes níveis da sua vida, divulgam e praticam nas organizações e marcam a diferença nas suas carreiras e nos seus negócios. ^{RM}



Em relação à ISPC, Fátima Matos salienta que «na concepção do projecto as boas práticas internacionais foram incorporadas».

FÁTIMA MATOS

Fátima Matos é vice-presidente da ISPC – International School of Professional Coaching. A instituição surgiu em meados de 2008, da vontade dos seus fundadores (Fátima Matos, Enrique Jimenez e Viana Abreu) de criarem uma escola internacional de ‘coaching’ pautada por padrões de elevada qualidade e profundidade das temáticas abordadas. Em 2010, a Direcção foi reforçada, com a entrada de Yves Billiet-Prades. A APCoaching desenvolve actividade em Portugal, Espanha, França, Itália, México e República Dominicana. Fátima Matos refere-se ao projecto como «um veículo de transformação positiva para um cada vez maior número de pessoas».

Certificações Internacionais em Coaching **Coach Profissional e Coaching Trainer**

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching

www.portaldoser.com www.aeportugal.pt www.consultua.pt www.aip.pt

director@portaldoser.com coaching@aeportugal.com formar@consultua.com apoio.clientes@aip.pt geral@tga.com

Um catalisador de sinergias

Maria do Carmo Bessa, da Sensus RH, fala das intervenções da empresa em 'coaching' de equipas

O que é o 'coaching' de equipas?

Como o 'executive coaching', é um processo de acompanhamento que visa criar condições para que uma equipa possa encontrar as suas soluções para atingir os objectivos, consolidar e ampliar pontos fortes, ultrapassar debilidades e descobrir novas formas de interagir. O 'coaching' de equipas permite encontrar o sentido – 'sensus' – para os modos de ser, pensar e agir, apreciando impactos e eficácia.

Como estruturam as vossas intervenções?

Seguimos uma matriz de orientação 'top-down'. Iniciamos a intervenção com a equipa de administração – o 'board' da empresa. O processo desmultiplica-se para as equipas de primeira linha e amplia-se para as equipas ao nível do 'middle management'. Este encaadamento é um imperativo de sucesso de qualquer intervenção.

Que etapas e instrumentos levam ao sucesso das intervenções?

Há uma sequência de etapas de complexidade progressiva. Após o diagnóstico e o enquadramento de aspectos como a visão, a missão e a cultura, o negócio e a estratégia da organização, passamos aos 'assessments' individuais ao líder da equipa e a cada elemento; e também aos 'assessments' ao 'modus operandi' da equipa. Para os 'assessments' contribui em muito o «Modelo de Preferências Cerebrais Herrmann», no qual somos certificados. Segue-se a definição de planos de desenvolvimento individuais e de equipa, que acompanhamos por via de 'executive coaching' e de 'coaching' de equipas.

Em que tipo de empresas e em que sectores poderá ser mais eficaz uma intervenção deste tipo?

Realizámos intervenções quer em empresas do sector privado, quer no sector empresarial do estado, com pleno sucesso e resultados. De facto, o 'coaching' integrado em contexto profissional revela-se como a técnica de excelência do desenvolvimento de pessoas, equipas e empresas. Tudo pela evidência de acreditar no melhor de si. ■■■



MARIA DO CARMO BESSA

Maria do Carmo Bessa, é 'partner' fundadora da Sensus RH – Consulting, Training & Coaching, que actua em consultoria estratégica de recursos humanos. A empresa tem dedicado os últimos anos da sua actividade à promoção do desenvolvimento de líderes e respectivas equipas em contexto organizacional.

RH
sensus
 CONSULTING • TRAINING • COACHING

Pelo desenvolvimento, ACREDITAR NO MELHOR DE SI!

A Sensus RH está vocacionada para apoiar Pessoas, Equipas e Organizações a gerir os seus processos de mudança e desenvolvimento.

Desenhamos intervenções à medida dos nossos clientes procurando conferir pleno SIGNIFICADO e SENSUS às suas actuações.

Coaching

*Executive Coaching;
 Coaching de Equipas;
 Coaching Comercial.*

Formação

*Ciclos de desenvolvimento de Competências:
 Liderança e Trabalho de Equipa;
 Comerciais.*

Consultoria

*Assessments Individuais e de Equipas;
 Diagnósticos de Clima e Cultura.
 www.sensusrh.pt*

Centro Escritórios do Campo Grande
Av. do Brasil, nº 1 - 7º piso
1749-008 Lisboa Tel.: 217 923 700
sensusrh@sensusrh.pt

Comunicar com precisão

Já lhe aconteceu fazer um elogio a alguém e essa pessoa ficar ofendida? Quantas vezes, depois do estrago feito, ouviu «eu não tinha percebido assim» como justificação? Normalmente seguida de uma discussão interminável sobre quem disse o quê.

Usar uma linguagem preguiçosa, difusa, leva o receptor a completar a mensagem, com pressupostos baseadas na sua própria experiência e nos seus próprios interesses. Por outro lado, ao assumir que já sabemos o que a outra pessoa quer dizer, estamos a criar um terreno fértil para mal-entendidos e confusões.

Para aumentar a precisão com que comunicamos no dia-a-dia,

Ao assumir que já sabemos o que a outra pessoa quer dizer, estamos a criar um terreno fértil para mal-entendidos e confusões.

basta seguir uma regra muito simples: mantenha-se curioso(a) e pergunte, ao invés de assumir que já sabe o que o outro irá dizer. Quando lhe disserem, por exemplo, «ninguém quer trabalhar neste país», poderá apenas perguntar: «Ninguém?» E deixar que a própria pessoa se dê conta da sua generalização.

O Metamodelo, um dos primeiros estudos e soluções da Programação Neurolinguística (PNL), oferece as chaves da comunicação eficaz, utilizando apenas perguntas, que poderá fazer ao seu interlocutor ou também a si próprio(a). São também conhecidas como as perguntas poderosas, que constituem uma das ferramentas fulcrais de um 'coach'. 

Luzia Wittmann^(*)



Coaching: a solução, aqui & agora

«No mercado, nada acontece por acaso.»

Esta é a razão pela qual a YouUp, especialista em 'coaching' executivo, 'coaching' de liderança e 'coaching' comercial, está continuamente a crescer, a enriquecer a sua carteira de clientes e a internacionalizar-se. Num momento em que «ir pelo mesmo caminho», «fazer mais do mesmo», «ter o 'mindset' do costume» já não resulta. Empresários, decisores e profissionais já perceberam que o 'coaching' é a mais poderosa ferramenta de co-criação de novas possibilidades.

«Este é o momento de fazer acontecer.»

As empresas e os profissionais que se querem manter competitivos precisam, urgentemente, de ver o não visto, pensar o não pensado, descobrir, inspirar & inspirar-se, inovar & inovar-se, motivar & motivar-se, mobilizar & mobilizar-se. O 'coaching' é o melhor processo para tal, aqui & agora.

O actual contexto é único. Estar na zona de conforto não é uma boa ideia. Os 'coaches' da YouUp sabem-no e são já reconhecidos como especialistas facilitadores dessa tomada de consciência e da mobilização para a acção.

A YouUp entende o contexto, sabe e quer apoiar as empresas na sua desejada caminhada para o sucesso, numa relação «de profissionais para profissionais».

Um facto: aquilo que os profissionais e as organizações fizerem no presente será determinante para a qualidade do seu futuro. 

João Alberto Catalão/ Ana Teresa Penim^(**)



➤ FORMAÇÃO E UNIVERSIDADES

Sandra Neves, administradora técnica da ATEC

«Procuramos desenvolver os cursos mais adequados ao mercado.»

Em Portugal fala-se muito em restrições nos mais variados âmbitos, mas também na necessidade de crescimento da economia. Como integra a formação nas opções estratégicas para esse crescimento?

As restrições são uma realidade nos mais variados âmbitos, vivida em simultâneo com a necessidade de crescimento da economia, que é incontornável. A formação aparece aqui com uma importância crucial, dado que tem que intervir com engenho e arte na procura de respostas que sejam eficazes, ainda que num quadro restritivo, otimizando soluções que potenciem o crescimento, principalmente em termos de aumento da produtividade e da competitividade.

E que desafio se coloca então às entidades formadoras?

Têm como desafio permanente a obrigação de estarem actualizadas e serem detentoras de um conhecimento pormenorizado das necessidades das entidades empregadoras, quer em termos dos conhecimentos que devem possuir os novos colaboradores, quer preparando programas de formação contínua que proporcionem uma actualização de saberes dos activos que já colaboram com essas entidades.

No caso da ATEC, que contributos têm vindo a dar tanto ao tecido empresarial como às pessoas que procuram melhorar as suas competências?

Na senda do que referi, procuramos desenvolver os cursos mais adequados à satisfação das necessidades do mercado, dialogando e auscultando os anseios dos vários agentes económicos, sem esquecer o perfil de base de que são detentores os potenciais formandos, ajustando e adaptando os referenciais de formação para que possam corresponder às expectativas das várias partes envolvidas no processo formação/ emprego.

O facto de a ATEC se integrar numa realidade que extravasa o próprio país tem influência nas soluções de formação disponibilizadas, sobretudo em termos de boas práticas?

Procuramos sempre manter-nos actualizados quanto às práticas e dinâmicas utilizadas pelas várias entidades formadoras que actuam na órbita das empresas-mãe dos nossos promotores: a Volkswagen, a Siemens e a Bosch. A oferta formativa da ATEC beneficia da transferência de conhecimento e boas práticas desses promotores, replicando metodologias e ferramentas e apostando na modernização

de equipamentos para acompanhar as inovações tecnológicas. Além disso, sempre que possível e adequado, a ATEC adapta, altera e corrige os seus programas de formação, ao nível de conteúdos e de métodos, para manter um desempenho tão actual quanto possível.

A ATEC não circunscreve a sua actividade apenas à zona da sua sede, em Palmela, junto à Autoeuropa. O que vos levou a outros pontos do país?

Além das instalações de Palmela, a ATEC dispõe, desde o início da sua actividade, de instalações fixas no norte do país, mais concretamente na zona do Grande Porto. Daí consegue dar resposta à área geográfica envolvente. No entanto, em parte devido a alguma apresentação que foi fazendo das suas potencialidades, mas essencialmente pela procura de que foi alvo por parte das entidades empregadoras – e também de formandos a título individual –, foi desenvolvendo actividade formativa em vários pontos do país, em diversas actividades e em diversos contextos, tendo até agora obtido reacções de satisfação por parte de todos quantos procuraram os seus serviços. O facto de a ATEC ser um projecto de referência dentro do Grupo Volkswagen tem despoletado também alguns projectos internacionais, quer de formação, quer de consultoria nas mais diversas áreas. ■



«A oferta formativa da ATEC beneficia da transferência de conhecimento e boas práticas dos seus promotores», sublinha Sandra Neves.

SANDRA NEVES

Sandra Neves, licenciada em «Psicologia das Organizações do Trabalho», foi responsável pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Volkswagen Autoeuropa. Assumiu a direcção do Departamento de Formação e Consultoria da ATEC – Academia de Formação aquando da sua criação, tendo em 2008 sido nomeada administradora técnica. A ATEC nasceu de uma parceria entre a Volkswagen Autoeuropa, a Siemens, a Bosch e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA), visando criar condições para a transmissão dos conhecimentos e do 'know-how' que esses promotores possuem. Sandra Neves refere que a missão da ATEC é «contribuir para o enriquecimento do país, potenciando o crescimento de pessoas e organizações», e enquanto administradora entende que esta é também a sua missão. «Trabalhamos todos os dias para formar e preparar profissionais para a empregabilidade futura, profissionais que sirvam a indústria portuguesa», refere, para logo acrescentar: «É importante conseguir criar uma relação de benefício mútuo entre indústria e formação profissional, colmatando por um lado as necessidades que as empresas têm de técnicos qualificados, e por outro fomentando a empregabilidade dos jovens.»

Desenvolver competências: a escolha certa

† Rosa Silva é directora-geral da Egor Formação, rosa.silva@egor.pt



© Grupo Egor

O capital humano é estratégico e o seu desenvolvimento é determinante para enfrentarmos a crise.

Alcançar os melhores resultados na actual conjuntura obriga a uma mudança de paradigma na gestão do capital humano. O desenvolvimento das pessoas assume um papel determinante nas organizações, o que implica que a formação profissional tenha de ser encarada como um factor crítico de sobrevivência.

É frequente, em períodos como este, as organizações «cortarem» o seu investimento nas pessoas e consequentemente colocarem-se mais vulneráveis à exigência dos mercados. Uma escolha errada, que se reflecte a médio prazo na «fuga» de talentos, em equipas frágeis, constituindo verdadeiros obstáculos ao desenvolvimento da empresa.

A estratégia tem de ser a oposta: o capital humano é estratégico e o seu desenvolvimento é determinante para enfrentarmos a crise. Num mundo de incertezas, mais do que força as pessoas precisam de confiança para enfrentar os desafios a que estão sujeitas.

São muitos os benefícios/ vantagens que podemos encontrar numa intervenção formativa:

- melhora o desempenho/ performance (resultados) individual;
- alinha as equipas;
- potencia a capacidade de compreensão e aceitação da mudança;
- retém os talentos;
- melhora o clima organizacional;
- aumenta a motivação e energia;
- reforça a identidade corporativa;
- capitaliza a imagem da organização face ao exterior;
- contribui para a empregabilidade (gera auto-confiança e revela a responsabilidade social da organização).

A sustentabilidade empresarial carece de profissionais felizes, que consigam encontrar um equilíbrio entre a sua vida pessoal e a vida profissional, suportados por competências técnicas e comportamentais que lhes assegurem o desempenho desejado. Do saber ao querer, até ao fazer, vai uma grande distância. Ter um departamento de recursos humanos consciente desta realidade faz toda a diferença.

As novas tendências apontam para consultores de formação altamente treinados, que se apresentam como

profissionais qualificados, sustentados em 'hard' e 'soft skills', capazes por um lado de desenvolver as competências do indivíduo/ equipa e, por outro lado, fortemente alinhados com o negócio da organização, o que lhes permite conduzir os profissionais e gerar valor.

Também as metodologias assentam cada vez mais num treino 'one to one', sendo o 'coaching' e o 'mentoring' práticas cada vez mais frequentes.

Os nossos programas comportamentais desafiam o 'status quo'; apostamos em intervenções que contemplam o diagnóstico da população (sustentado junto de 'key people' e 'key performers'), validamos as nossas soluções conhecendo com rigor os perfis a formar, apostamos em metodologias inovadoras («Ginásio de Emoções», «Business Show», «Gourmet Challenge») e tripartidas (antes, o momento e o depois) que nos garantem maior eficácia na consolidação dos conhecimentos. A customização das nossas intervenções implica entrar dentro da «alma» dos clientes. Promovemos experiências únicas que potenciam resultados sólidos e duradouros.

Com 25 anos de experiência no mercado português, o Grupo Egor orgulha-se de colaborar com os maiores grupos empresariais. Actuamos como parceiros, estamos envolvidos na estratégia e apoiamos a concretização dos objectivos dos clientes. Contribuímos para elevar os padrões de desempenho das equipas e potenciamos o sucesso das organizações. Sabemos que as pessoas apenas maximizam as suas competências quando estão bem enquadradas nas respectivas funções.

Num mundo global onde a inovação se tornou determinante, disponibilizar às equipas conhecimento e 'know-how' é tão importante como facturar aos clientes. «Cortar» na formação apenas irá conduzir os 'top performers' até à concorrência mais atenta, diminuirá a performance das equipas e contribuirá para baixos níveis motivacionais, logo fracos desempenhos.

Marcados pelo desespero de uma economia amargurada, qualificar pessoas, reter e atrair o talento é o grande desafio. Formar equipas é um dos pilares fundamentais para alcançar o tal sucesso. **RH**

Rosa Silva†

www.egor.pt
Grupo Egor | Pessoas e Negócios

Criamos Oportunidades
Apostamos no Capital Humano
Desenvolvemos Competências
Identificamos Talentos
Incrementamos o Negócio
Potenciamos Resultados

rigor · criatividade · confiança · ética · excelência



A época do 3.0



1) Pedro Castaño é director-geral da eIC Formação, eicformacao@eicformacao.pt

© 2011 Luís Rocha dos Reis | studio10

«Como é que ultimamente me têm ajudado a aprender?» Esta pode muito bem ser a questão que os colaboradores da nova geração lhe farão. A resposta que a sua organização der pode ser a sua vantagem competitiva.

As organizações precisam, agora mais do que nunca, de encontrar meios para desenvolverem os seus recursos humanos, garantindo a aquisição de competências e conhecimentos em tempo útil. Vivemos uma época em que nos acostumámos vertiginosamente a processar toneladas de informação útil por períodos cada vez mais curtos. A formação é uma das peças para a entrega em tempo útil dessas toneladas de informação. Mas para tal é necessário refazer o seu enquadramento nas organizações.

As novas gerações estão prontas para receber métodos que

sejam desenvolvidos com o contributo de todos, rápidos, relevantes e apresentados num contexto de trabalho único e individual.

O novo paradigma da formação, aquele que atrairá as gerações do futuro, substitui o paradigma da aprendizagem 1.0 (sala de formação formal) e o 2.0 (introdução dos computadores e do 'e-learning'), pois a formação 3.0 ('social learning') incorpora as

O novo paradigma da formação, aquele que atrairá as gerações do futuro, substitui o paradigma da aprendizagem 1.0 (sala de formação formal) e o 2.0 (introdução dos computadores e do 'e-learning').

redes sociais, os meios de comunicação social, jogos e novos meios de formação no posto de trabalho.

O nosso desafio será, portanto, responder: «Da forma que tu mais gostas!» Implicando isso diferentes metodologias, para diferentes formandos. [RM](#)

Pedro Castaño¹⁾

eic
Formação

Próximos cursos em Lisboa:

- Gestão de EMM's
3 e 4 de Outubro
- Auditor Coordenador ISO 9001-2008 (IRCA)
10 a 14 de Outubro
- Auditor Coordenador ISO 14001-2004 (IRCA)
28 a 30 de Novembro

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40, sala 14
2790-017 Carnaxide

Tlf.: 214 259 965 • Fax: 214 259 891
eicformacao@eicformacao.pt • www.eicformacao.pt

Contacte-nos para mais informações!

Formação, expansão e internacionalização

Remando contra a maré e investindo em contra ciclo, foi no passado mês de Agosto inaugurada a Elevus Sines. Localizada no Centro de Negócios da ZILS (Zona Industrial Ligeira de Sines) e tendo como principais parceiros os seus próprios clientes, desde há quatro anos que a organização vem desenvolvendo no concelho de Sines projectos formativos, consultoria e auditoria nas áreas de Gestão Estratégica, Recursos Humanos, Qualidade, Ambiente e Segurança, entre outras complementares. Com reconhecidas competências no meio industrial, portuário e logístico, a Elevus está agora mais próxima dos seus clientes e parceiros, organizando conjuntamente com estes iniciativas formativas através da Elevus Business Academy, onde várias temáticas são abordadas e debatidas, formando e desenvolvendo competências ajustadas às reais e actuais necessida-

des das organizações. A Elevus Business Academy está presente na Grande Lisboa, no Grande Porto e em Braga, Leiria e Sines, disponibilizando seminários e 'workshops' técnicos, formação contínua e cursos de especialização (de curta e média duração), em dimensões como: Gestão, Finanças, Contabilidade e Controlo de Gestão, Direcção Comercial e Marketing, Operações e Logística, Recursos Humanos e Sistemas de Informação.

des das organizações.

A Elevus Business Academy está presente na Grande Lisboa, no Grande Porto e em Braga, Leiria e Sines, disponibilizando seminários e 'workshops' técnicos, formação contínua e cursos de especialização (de curta e média duração), em dimensões como: Gestão, Finanças, Contabilidade e Controlo de Gestão, Direcção Comercial e Marketing, Operações e Logística, Recursos Humanos e Sistemas de Informação.

A Elevus orgulha-se de ser uma marca 100% portuguesa, cuja competência é reconhecida pelos agentes de mercado para si mais importantes, os clientes.

Contando com sete escritórios estrategicamente distribuídos de norte a sul do país, a Elevus inaugura ainda em Setembro mais dois escritórios, desta vez em Leiria e no Brasil, reforçando assim a sua posição nacional e internacional, que abrange já presença efectiva em Portugal, Espanha, Angola, Cabo Verde e agora Brasil.

A Elevus destaca no seu percurso a presença nacional e internacional, mas acima de tudo orgulha-se de ser uma marca 100% portuguesa, cuja competência é reconhecida pelos agentes de mercado para si mais importantes, os clientes. **RH**

Tiago Domingues^(*)



(*)Tiago Domingues é 'managing partner' da Elevus - People & Business Results. tiago.domingues@elevus.pt

© Vitor Gerardo

APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS. O SEU PRÓPRIO VALOR.

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH. Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | OIRAS | SINES
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA

e3 elevus
people & business results



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Uma empresa

onebiz

DGERT

Soft skills

Uma ferramenta essencial para o sucesso das vendas

Vivemos numa época de permanente mudança, com a sociedade cada vez mais descaracterizada e com a perda dos valores humanos mais simples a ser, infelizmente, uma constante. Esta situação reflecte-se não só a nível individual, no cidadão comum, mas também nas organizações e em todo o mundo que as rodeia. Neste sentido, uma das grandes apostas a ser feita pelas empresas, de modo a singrarem no mercado real, prende-se com a valorização das pessoas, a força de vendas e a clara diferenciação positiva e completa destes profissionais.

Existe uma característica em cada colaborador que o distingue dos demais: as 'soft skills'. Criatividade, ética, resiliência, persistência, empatia, optimismo, comunicação eficaz e auto-confiança, entre

outras competências, são determinantes para o sucesso de todos os profissionais.

Numa sociedade em que a concorrência é agressiva, torna-se obrigatório atribuir maior importância aos departamentos comerciais, fazendo uma selecção cuidada dos seus profissionais, optando por pessoas apaixonadas, com excelentes relações interpessoais, e valorizando as competências comportamentais,

pois independentemente do sector de actividade todas as organizações necessitam de vender para sobreviver, viver e vencer.

Um «vendedor» tem de saber utilizar os diversos mecanismos de argumentação, ultrapassar as objecções, focalizar-se no fecho da venda, bem como trabalhar no aspecto da satisfação do cliente. Nesse sentido, a sua performance é um factor determinante e diferenciador para o sucesso e para a fidelização.

Criatividade, ética, resiliência, persistência, empatia, optimismo, comunicação eficaz e auto-confiança, entre outras competências, são determinantes para o sucesso de todos os profissionais.

As 'soft skills' permitem perceber e filtrar melhor as reais necessidades dos clientes, conduzindo à eficácia e ao aumento da produtividade. Os clientes fiéis «compram, recompram, referem e recomendam».

Vender é uma arte e é necessária metodologia para obter sucesso. Os comerciais que não acompanhem a evolução natural do mercado e que não reconheçam a importância destas competências dificilmente conseguirão estabelecer uma relação de confiança com os clientes e, por conseguinte, a sua fidelização, uma vez que lhes falta a componente emocional das relações. ❏

Vanessa Cruz¹⁾



© Vitor Machado

¹⁾Vanessa Cruz é gestora da área de Soft Skills & Competências Empresariais da Galileu, info@galileu.pt

GALILEU

20 ANOS
ESTABELECIDO EM PORTUGAL

ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS
Desenvolvimento de soft skills
potenciadores de resultados práticos!

Oficina #1

SOFT SKILLS

FACTOR CRÍTICO PARA O SUCESSO NAS VENDAS

com João Catalão

| 13 Outubro |

14h30 às 17h30 | Lisboa

O **sucesso comercial** está cada vez mais dependente de **novos ritmos de actuação, agilidade, flexibilidade e criatividade**, tanto na abordagem como no fecho de negócios.

Neste Workshop, iremos partilhar de forma muito activa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interacção, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam **os Soft Skills essenciais ao sucesso comercial**.

GALILEU Lisboa | Tel: 21 361 22 00

Saiba mais em: www.galileu.pt/atelier/

galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

www.galileu.pt

Um desafio

Alinhar objectivos organizacionais com performances individuais e colectivas



1ª Sara Sousa Brito é directora geral da Global Estratégias, cursos@globalestrategias.pt

Converter o potencial das pessoas em resultados tangíveis para as empresas é talvez uma das tarefas mais difíceis para os profissionais de recursos humanos e da formação.

As empresas sabem definir quais os seus objectivos de negócio, para aonde querem ir, aonde querem chegar, mas muitas vezes não sabem como fazê-lo. O caminho a percorrer passará pela construção de uma vontade colectiva de todos, que quanto mais forte for maior será a probabilidade de sucesso em alcançar esses mesmos objectivos.

A grande preocupação das organizações deve assim passar pelo alinhamento entre a estratégia e os objectivos de negócio que estabelecem e a performance dos seus colaboradores. Neste desafio, é necessário implementar estratégias de desenvolvimento do potencial que não se foquem apenas nas competências. São necessárias soluções que motivem e inspirem os colaboradores para que estes tenham uma performance de acordo com o seu máximo potencial, desenvolvidas com base

Neste desafio, é necessário implementar nas organizações estratégias de desenvolvimento do potencial que não se foquem apenas nas competências.

em princípios de confiança e de compromisso mútuo. Trata-se de integrar conhecimentos, competências e comportamentos, e é esta integração que permitirá a criação de vantagens competitivas nas empresas.

O principal desafio dos profissionais de recursos humanos e da formação é, sem dúvida, criar este valor, através da performance das pessoas, fomentando mecanismos de aprendizagem sustentável e aplicável ao contexto de trabalho.

A aprendizagem com recurso às novas tecnologias desempenha um papel importante para a construção e a consolidação de conhecimentos e valores organizacionais e potencia esta sustentabilidade, pois desenvolve uma atitude proactiva de construção de conhecimentos, partilha de conteúdos em rede e desenvolvimento de um capital intelectual colectivo que reverte a favor da própria organização.

Sara Sousa Brito⁽¹⁾

Global Estratégias
Soluções de Formação
Intra-Empresas

*Desenhamos Projectos Formativos
Inovadores, Integrados e Adaptados
a cada realidade Organizacional!*

Alinhar Objectivos

Fomentar o Compromisso

Criar Valor

Desenvolver Competências e Confiança

Múltiplas Metodologias de Aprendizagem

High Performance People make all the Difference!

Alcançar objectivos estratégicos de Eficiência, Qualidade e de Resultados.

Criar Vantagens Competitivas através de Inovação e Melhorias.

Fidelizar e criar Diferenciação junto dos Clientes e aumentar as Vendas.

Global Estratégias
Global Estratégias
Cursos de Formação e Eventos
demos

Global Estratégias
Rua do Castelo de Bragança, 41 - 1º
5300-002 Ourense

www.globalestrategias.pt
cursos@globalestrategias.pt
T +351 25 104 04 00

Associação Portuguesa de Formação
DGERT

Corporate training, que futuro?

«O centro de gravidade da força de trabalho está a mudar do trabalho especializado para o trabalho do conhecimento. E o trabalho do conhecimento exige flexibilidade e capacidade de continuar aprendendo.» (Peter Drucker)

É do consenso geral que qualquer entidade de formação assume nos dias de hoje um papel decisivo na oferta de uma formação abrangente capaz de explorar as características do contexto socio-económico e cultural; e simultaneamente desenvolver as competências críticas do capital humano de uma organização e estabelecer pontes entre a teoria e a realidade empresarial.

Que papel desempenham as empresas de formação nos dias de hoje? Serão capazes de responder à altura aos desafios das organizações que operam em ambientes cada vez mais competitivos e desafiantes?

O grande desafio que se coloca às entidades de formação é a criação de soluções que integrem o conhecimento e o contexto de mercado. Para o efeito, é necessário recriar permanentemente um plano de formação que garanta o binómio de aquisição de conhecimentos e, ao mesmo tempo, a criação de valor. Entre as melhorias que podem ser implementadas, é possível destacar em primeiro lugar a necessidade de uma revisão dos programas com a inclusão de conteúdos, temas e problemáticas presentes no contexto

organizacional. E, em segundo lugar, uma revisão completa das metodologias aplicadas durante a formação, que deverão compreender 'case studies', simulações, 'role-play', verdadeiros «laboratórios de ensaio» para a resolução de problemas reais.

A formação do capital humano das nossas organizações focará inevitavelmente o desenvolvimento de competências de forma continuada. Ter colaboradores mais qualificados resulta consequentemente numa vantagem competitiva perante os mercados e a concorrência. Conhecimento e inovação avizinham-se como verdadeiros impulsionadores de crescimento. [RE](#)

Elisabete Tomé⁽¹⁾



⁽¹⁾ Elisabete Tomé é executiva director da let'sTalkGroup, elisabete.tome@letstalkgroup.com
© Fernando Piçarra



Consulting • Corporate Training • Events Management *presents,*

Disney's Approach to People Management

Official Program in Portugal
D'THINK YOUR WAY TO SUCCESS!



Disney INSTITUTE
Disney's Approach to
PEOPLE MANAGEMENT

OCTOBER 13, 2011
CENTRO CULTURAL DE BELÉM, LISBON

INFORMAÇÕES: telf. +351 21 795 74 68 | email. info@letstalkgroup.com | www.letstalkgroup.com

A oferta formativa do ISEC

Maria Cristina Ventura, presidente do Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC), apresenta a oferta formativa da instituição

O ISEC é um estabelecimento particular de ensino superior e de investigação que conta já com 20 anos de existência. Tendo em conta a situação difícil que o país atravessa, em que a empregabilidade é uma das principais preocupações dos estudantes, que confiança podem ter na adequação da vossa formação ao mundo real?

O desenvolvimento e a actualização das competências é, para nós, a chave para a empregabilidade, bem como a oferta de formação actualizada e adequada às necessidades do mercado. A formação desenvolve-se de acordo com as necessidades e o ritmo de cada indivíduo. Dispomos de licenciaturas, mestrados, pós-graduações, cursos de especialização tecnológica (CET), 'workshops' e formações de pequena duração. A nossa oferta formativa visa as reais necessidades do mercado de trabalho e caracteriza-se por conter uma grande carga profissionalizante. Os 'ratios' de empregabilidade variam entre os 80 e os 90% nas diversas licenciaturas analisadas. Temos consciência de que nos próximos anos o mercado de trabalho exigirá mão-de-obra altamente qualificada e adaptável, e também maiores capacidades de flexibilidade e mobilidade, bem como uma atitude profissional mais empreendedora e ao mesmo tempo socialmente responsável.

De que forma essa oferta formativa é inovadora e vai de encontro às necessidades do país?

Já no próximo mês de Outubro vamos dar início à primeira edição do mestrado em «Riscos e Protecção Civil», que é o primeiro e único mestrado a nível nacional nesta área, e em cujo relatório da Comissão de Avaliação Externa se refere a certa altura o seguinte: «(...) a coerência com o projecto in-

«A nossa oferta formativa visa as reais necessidades do mercado de trabalho e caracteriza-se por conter uma grande carga profissionalizante», assinala a presidente do ISEC.

terno que têm desenvolvido [no ISEC] e que vai de encontro a uma necessidade geral do país nesta área de especialização (...)» A nossa formação é bastante inovadora e diferenciada: criámos o mestrado em «Counseling e Gestão de Carreiras», criámos ainda a nova licenciatura em «Intervenção Comunitária» e oferecemos, em regime de 'b-learning', a licenciatura e o mestrado em «Gestão Autárquica». Refiro também o novo mestrado em «Operações de Transporte Aéreo», que consideramos como fundamental para uma efectiva e competente integração no sector do transporte aéreo. 

Texto: Ana Leonor Martins



ISEC Instituto Superior de Educação e Ciências

Mestrados & Pós-Graduações

CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

MESTRADOS

- Educação Pré-Escolar
- Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico
- Ciências da Educação • Supervisão Pedagógica
- Ciências da Educação • Administração Educacional
- Necessidades Educativas Especiais
- Intervenção Precoce

PÓS-GRADUAÇÕES

- Terapias Expressivas
- Ensino da Matemática
- Supervisão e Avaliação do Desempenho do Docente

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E ADMINISTRAÇÃO

MESTRADOS

- Gestão Autárquica também em regime *B-learning*
- Counseling e Gestão de Carreiras

PÓS-GRADUAÇÕES

- Gestão Hoteleira em Unidades de Saúde
- Gestão Autárquica Avançada
- Gestão da Qualidade dos Serviços Municipais e Freguesias

2011 2012

CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS

MESTRADOS

- Operações de Transporte Aéreo
- Riscos e Protecção Civil

PÓS-GRADUAÇÕES

- Gestão Aeroportuária – Ramos: Negócio Aeroportuário ou Planeamento e Operações
- Segurança e Higiene do Trabalho
- Curso de Auditor da Qualidade em Aviação

DESIGN E ARTES GRÁFICAS

MESTRADOS

- Tecnologias Gráficas
- Ilustração • científica • artística
- Design Informacional

Alameda das Linhas de Torres, 179 • 1750-142 Lisboa T. 217 541 310

www.isec.universitas.pt

Formação de executivos

Caminhos

«Devemos seguir sempre o caminho que conduz ao mais alto.» (Platão)

Se fosse possível perguntar a cada profissional do planeta aonde queria chegar, qual a sua meta, certamente muitos saberiam responder e revelar o(s) seu(s) objectivo(s) de vida e profissionais. Acontece porém que, e quem está com um pé no mundo da academia e outro no mundo das empresas verifica-o, embora esteja claro o destino, o caminho para a sua concretização muito pouco ou mesmo nada assim se define – nem sequer etapas, esforços, barreiras ou mesmo níveis de (des)empenho e entrega, incontornáveis para alcançar sucesso em cada desafio. Ainda assim, pode fazer-se esse percurso com mais ou menos custos, esforço, companhia ou mesmo (in)sucessos –, pensando num percurso profissional, ou na vida em geral, aonde chegamos depende dos caminhos que escolhemos e de como os enfrentamos. Este caminho, «carreira» nos domínios profissionais, passa necessariamente por uma das actividades mais essenciais e básicas – aprender. A base da formação de executivos é precisamente consolidar e tornar mais seguro o caminho de

No salto em comprimento, antes da «corrida de balanço» o atleta recua uns passos – não está a andar para trás, está a ganhar balanço. Assim se deve entender a formação de executivos.

cada um, permitir mais facilmente vencer os obstáculos, tornar as conquistas e as vitórias mais louváveis e reconhecidas. Plenamente centrado no que profissionais e empregadores do mundo global demandam, o ISLA Campus Lisboa tem dedicado todo o seu trabalho e esforço, em 50 anos de história e sobretudo desde Abril com a integração no Grupo Laureate International Universities, à capacitação de profissionais de excelência, empreendedores e com as competências que o mercado exige – o que, por diversas vezes e em vários formatos, é reconhecido. Os programas estruturados e ministrados pelo ISLA Campus Lisboa assentam sempre em pilares fundamentais, visando dar cumprimento à sua missão de criar profissionais globais:

- Inovação pedagógica, permanente e em consonância com o contributo das mais reconhecidas entidades do domínio científico, com as necessidades e expectativas dos estudantes e com os requisitos do mercado, num enquadramento de qualidade e rigor.
- Empregabilidade, em total paralelismo com o mercado de trabalho, consolidado numa relação directa, activa e de parceria, contando com a participação de docentes com ligação ao meio empresarial e com permanente auscultação ao empregador. Esta postura de fomentar a participação das empresas no desenvolvimento das estruturas curriculares visa detectar necessidades, prioridades e desafios cuja resposta acrescente valor para os estudantes.
- Internacionalização, porque o mercado de trabalho dos exe-



cutivos há muito que extravasou os limites territoriais de cada país e as empresas procuram (e valorizam) competências, atitude e vontade de vencer, factores potenciados pelo Grupo Laureate, que ao permitir a partilha das melhores práticas, o intercâmbio de estudantes, plataformas colaborativas para estudantes e docentes e frequentes fóruns promovidos à escala global, dá acesso a aprendizagens e experiências inigualáveis e distintivas.

No salto em comprimento, antes da «corrida de balanço» o atleta recua uns passos – não está a andar para trás, está a ganhar balanço. Assim se deve entender a formação de executivos. Mais do que procurar qualificação, deve servir a competitividade pessoal e organizacional, sendo um fermento de desempenho e proveitos, de valor no e para o mercado, devendo sempre ser entendido como uma projecto de investimento. A formação de executivos, não se tratando aqui de dar corpo a uma perspectiva puramente académica, é realmente um dos factores mais determinantes da competitividade – as apostas pessoais e organizacionais no desenvolvimento das competências são hoje um requisito distintivo e um imperativo. Permitem tornar os caminhos mais fáceis de percorrer e alcançar mais e mais consolidados sucessos, ainda que possamos equacionar se na actual conjuntura económico-social se pode entender a formação de executivos como uma prioridade para profissionais e organizações – deve-se, pois só assim se garantirá a concretização das metas (com sucesso) no final de cada caminho. Continuar a aprender, seja em domínios da estratégia, da gestão de recursos críticos, qualquer domínio técnico-científico ou mesmo das ‘soft skills’, é fundamental para pessoas e organizações, não esquecendo nunca a sábia leitura de Séneca: «Não há ventos favoráveis para aqueles que não sabem para aonde vão.» [RE](#)

Isabel Moço⁽¹⁾

EXECUTIVE
MASTERS'
2011-
-2012

FAÇA  MASTER
USANDO A PRÁTICA
DOS MASTERS 
MUNDO.

MANAGEMENT
DIGITAL
PROJECT MARKETING
MANAGEMENT
SPORTS
MANAGEMENT



PÓS-
-GRADUAÇÕES'
2011-2012

GESTÃO DE ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO
SAÚDE

CONTACTOS
ISLA.PT
ELPME@LX.ISLA.PT

LAUREATE.NET
LINHA AZUL
808
203
544

INSCRIÇÕES
ABERTAS

Pense num Executive Master em Sports Management com a Escola do Real Madrid. Esse Mestrado, único no nosso país, pode ser frequentado no ISLA. Ao pertencer ao Grupo Laureate, o maior grupo mundial de ensino superior, o ISLA permite aos seus estudantes o acesso a Executive Masters e Pós-Graduações leccionados pelos melhores especialistas de cada área de actividade, reconhecidos não apenas por serem Mestres na teoria, mas acima de tudo por serem Mestres na prática.

PÓS-GRADUAÇÕES 2011-2012

- Gestão e Administração
 - Auditoria
 - Banca, Seguros e Mercados Financeiros
 - Direito do Trabalho e Segurança Social
 - Gestão de Negócio Bancário
 - Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos
 - Gestão e Estratégia Empresarial
 - Imagem, Protocolo e Organização de Eventos
 - Legendagem
 - Marketing & Business Intelligence
 - Social Media & Marketing 2.0
 - Marketing do Ponto de Venda
 - Segurança e Higiene no Trabalho
- Saúde
 - Gestão de Saúde
 - Acupunctura
 - Geriatria e Gerontologia
 - Homeopatia
 - Osteopatia Visceral
- Gestão Hoteleira e Turismo
 - Gestão Hoteleira

EXECUTIVE MASTERS 2011-2012

- Management
- Digital Marketing
- Project Management
- Sports Management



Escuela de Estudios Universitarios
Real Madrid





Para onde quer levar a sua empresa?

O futuro é feito por aqueles que não se conformam, que se atrevem a questionar ideias pré-concebidas e que se lançam ao desafio. É com uma atitude arrojada e inovadora que se desenham sucessos e conquistas, marcando a evolução.

Na ATEC, acreditamos que a qualidade e o aperfeiçoamento são as metas a atingir no futuro e no presente. É por isso que temos as mais completas, inovadoras e orientadas soluções em formação e consultoria, para dar à sua empresa um futuro à sua medida, um futuro brilhante.



a evolução começa aqui

www.atec.pt

Palmela:
Edifício ATEC, Quinta da Marquês-Palmela, Parque Industrial da Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto:
Estrada Nacional 107, nº 3570 - Freixo
4456-901 Póvoa
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt

