



Manuel Forjaz

«O meu papel é gerar
vontade empreendedora.»

Coaching | Formação de Executivos | Outsourcing



Aprender a Aprender!

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!





EDITORIAL

Empreendedorismo

Para a segunda edição de 2012 do «Suplemento RH human OJE», os temas que escolhemos são ‘coaching’, formação de executivos e ‘outsourcing’ de recursos humanos. Como habitualmente, são desenvolvidos por especialistas de instituições que assumem, todas elas, lugar de relevo no mercado português, nas respectivas áreas actuação.

O grande destaque vai no entanto para o tema do empreendedorismo, com uma entrevista a um dos seus rostos no nosso país: Manuel Forjaz. Líder de vários projectos empresariais ligados a consultoria, professor universitário e empreendedor, Forjaz defende que «temos de trabalhar juntos ou em ‘cluster’, e todos no mesmo sentido, seja ele qual for». Fala também na necessidade de «uma liderança inspiradora que concentre esforços num propósito comum», senão «continuaremos todos ratinhos, cada um na sua roda de girar». E define empreendedor como «alguém que se sente responsável pelo seu futuro e que, nessa justa medida, é capaz de o planear para dele se apropriar».

Em 2012 publicaremos ainda mais uma edição do «Suplemento RH», a 25 de Setembro. Estarão aí em foco os temas formação, universidades, recrutamento, ‘assessment’ e benefícios extra-salariais.

O «Suplemento RH» é um projecto editorial que vai já no quarto ano de existência. Resulta de uma colaboração entre o jornal «OJE» e a revista «human». [RH](#)

António Manuel Venda

Nota: o destaque dado nesta edição ao empreendedorismo, com a entrevista a Manuel Forjaz, acaba por ser uma coincidência feliz: o tema surge na mesma altura em que a Just Media lança um novo projecto, a revista «DO IT!», ligada ao mundo das vendas e da negociação (www.doit.pt).

No editorial, o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

03 Editorial

04 Entrevista de Capa

- Manuel Forjaz

07 Coaching

- Egor
- EEC
- InPNL

09 Formação de Executivos

- Elevus
- Global Estratégias
- The Lisbon MBA
- TÜV

13 Outsourcing

- Olisipo
- Source of Knowledge

suplemento **RH** human OJE

Nº16 – maio 12

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

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

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

Fotografia: Fernando Piçarra, Vítor Gordo

Impressão: Peres-SocTip SA

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 18.600 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, Fracção F-1050-094 Lisboa
Tel. 217 922 070
www.oje.pt

Departamento Comercial

human

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

OJE

Administrador-delegado
Guilherme Borba
gborba@oje.pt

Diretor 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



Manuel Forjaz

«O empreendedor não se queixa, faz!»

É um dos principais rostos do empreendedorismo no nosso país. Manuel Forjaz, líder de vários projetos empresariais ligados a consultoria, professor universitário e empreendedor, concorda que o empreendedorismo se tornou uma moda, avisando que «tardamos em resolver os problemas de fundo». Isto num país onde o ambiente é pouco propício para o lançamento de negócios.

Olhando para o passado, consegue chegar ao momento em que despertou para o empreendedorismo?

Sempre tive alma de empreendedor, julgo eu. Terei começado a vender na rua revistas de quadradinhos aos seis anos. Curiosamente, muito mais tarde, aos 36, foi um acaso que me tirou da vida por conta de outrem.

Como é que acha que se pode enquadrar a relação das pessoas com este tema? Parece-lhe que se pode falar de pessoas que têm algo inato que as torna mais empreendedoras do que outras?

Julgo que há empreendedores de todas as espécies. Os de raiz, sempre impetuosos no lançamento de coisas novas, os que se motivaram com uma ideia, entre aspas, genial, os que entraram no empreendimento um pouco por acaso, porque estavam lá... Não há modelos rígidos para compreendermos o que leva alguém a empreender.

E a formação para o empreendedorismo, como é que a vê?

Tem produzido resultados no nosso país. Programas como o da ANJE [Associação Nacional de Jovens Empresários], o «Acredita Portugal», o «Aprender a Empreender» ou as cadeiras universitárias têm ajudado sobretudo os mais novos a pensar que existe vida para além do emprego. Muito mais do que um catálogo de ferramentas, a formação muda o 'mindset' e com ele gera inovação, coragem, audácia, criatividade, etc.

Acha que em Portugal o ambiente é propício ao empreendedorismo, seja para o lançamento de proje-

tos de negócios, seja na formação dos mais jovens?

Não. O sistema financeiro é tão trágico que só dá vontade de rir, a atenção dos 'media' está concentrada sobre os de sempre, o poder económico concentra-se em meia dúzia de famílias e grupos, o crédito é todo consumido pelo Estado, há impossibilidade de associativismo, o sistema fiscal é um garrote – um exemplo é o que se passa com o IVA – e por aí adiante.

Há muitas iniciativas nesta área, nos mais variados âmbitos. O empreendedorismo ter-se-á tornado uma espécie de moda?

Sim, claramente tornou-se uma moda, mas tardamos em resolver os problemas de fundo. Ainda é muito fogo de vista, os eventos enchem-se, temos muito 'pitch' e muitas jornadas, mas a tendência de crescimento do número de novos negócios não mudou estruturalmente. Não é possível hoje termos 500 empresas a abrir em São Paulo, no Brasil, cada uma para seu lado. 500 escritórios, 500 advogados, 500 contabilistas, com 500 negócios da treta de pequenos que são. Claro que muitos deles triunfarão, mas muito mais lentamente do que empresas de outro país que encaram a internacionalização de um modo sistemático e conjunto.

Acha que esta moda, aliada à necessidade de empreender mesmo a que estes tempos a todos nos obrigam, poderá mudar alguma coisa no retrato do nosso país nos próximos anos?

Acho que mudará pouco. Enquanto nos faltar uma liderança inspiradora que concentre esforços num propósito comum, continuaremos todos ratinhos, cada um na sua roda de girar. O país é muito pequeno e só por milagre alguma empresa portuguesa algum dia se tornará mundial. Temos de trabalhar juntos ou em 'cluster', mas devemos todos trabalhar no mesmo sentido, seja ele qual for. Na pior das hipóteses, o espírito empreendedor gerará emigrantes e o país continuará a perder talento.

Como encara o seu papel como professor nesta área?

O meu papel como professor, além de transmitir o quadro teórico e um conjunto rico, acho eu, de 'insights' sobre empreender e outros empreendedores, é principal-

MANUEL FORJAZ

Manuel Forjaz (n. Moçambique, 1963) é presidente da Ideiateca, uma consultora para a área de vendas, e 'partner' da AddaptCreative (que presta serviços de 'design' e 'marketing') e da Proigma People (que disponibiliza programas de formação ligados a 'personal branding', performance organizacional, motivação e bem-estar). Fundou o Instituto do Empreendedorismo Social (IES), foi diretor nacional da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), 'managing director' da Medipress e da Bertrand Livresiros e diretor de vendas na Unilever. Com um perfil marcadamente empreendedor, é formado em «Economia», tem um 'master' em «Desenvolvimento Social» e prepara a discussão de uma tese de mestrado para um posterior doutoramento. Fala sete idiomas. Tem como 'hobbies' o xadrez, os vinhos, o 'squash' e a filosofia. É professor em várias universidades, nas áreas de 'marketing', imagem pessoal, gestão de eventos, empreendedorismos e vendas.

«As nossas grandes empresas cultivam o ‘yesbossismo’. Não gostam do ‘maverick’ provocador que questiona o modo como as coisas foram sempre feitas, e nesse sentido o empreendedor tem pouco espaço.»

mente o de gerar vontade empreendedora, e será bem sucedido se nascerem empresas entre os meus alunos, agora ou daqui a alguns anos. Julgo ter tido algum sucesso nesta matéria.

Em relação aos seus projetos empresariais, gostaria que nos centrássemos na área de recursos humanos, nomeadamente no projeto da Progma. Que objetivos tem esse projeto e o que tem significado para si e para a equipa que o acompanha?

A Progma é um projeto liderado por três sócios: Ana Freitas Reis, Andréa Schaefer e eu, que tenho um papel mais inspiracional e de consultoria. A empresa especializou-se num conceito único e inovador: o ‘personal branding’. O objetivo é tornarmos as pessoas mais positivas e proativas e valorizarmos, ativarmos e ampliarmos o potencial e as competências de cada indivíduo. É uma marca que se destaca pela forma de motivar e maximizar o capital humano de todas as empresas e/ou particulares. A Progma é a única empresa enquanto ‘player’ do mercado a trabalhar de forma ativa, dinâmica e holística os ‘human touch points’ de cada marca – que vão desde a imagem ao discurso positivo, ao comportamento proativo, à forma de liderar –, ou seja, todos os fatores diferenciadores nas empresas que prestam serviços aos seus clientes e às pessoas em particular. Estamos muito contentes com os resultados deste projeto.

Como vê a gestão das pessoas em Portugal, nomeadamente ao nível do tecido empresarial? E a Progma, que atuação tem nesta área, tendo em conta até o que acaba de referir?

O modo como o tecido empresarial e os seus colaboradores encaram o mundo do trabalho mudou. Atualmente, nem as empresas desejam trabalhadores com postos fixos e eternos, nem os colaboradores pretendem um emprego para toda a vida. A necessidade de evolução e a ambição são características cada vez mais comuns no ser humano, bem como a procura de conhecimento, algo que frequentemente leva a que as pessoas se desafiem e procurem conhecer-se, desenvolver-se e potenciar-se. É nesta busca que entra a Progma, e o ‘personal branding’ – a ferramenta essencial para que todos obtenham o sucesso pessoal e profissional pretendido. Eu acredito que o futuro das empresas está nos seus colaboradores; é a forma como estes são geridos e ativados nas empresas que os diferencia. Colaboradores com diferentes valências formam equipas coesas, fortes e vencedoras.

Que ligação vê entre empreendedorismo e gestão de pessoas? E como acha que é essa relação em Portugal?

As nossas grandes empresas cultivam o «yesbossismo». Não gostam do «maverick» provocador que questiona o modo como as coisas foram sempre feitas, e nesse sentido o empreendedor tem pouco espaço.

Muitas vezes os exemplos de empreendedorismo não têm muito em conta os aspetos ligados a recursos humanos, mais típicos de empresas já ple-



namente consolidadas no mercado, situação bem diferente da das ‘start-ups’. Poderá de alguma forma haver progressos a fazer neste âmbito, nomeadamente no apoio a ‘start-ups’?

O modo como o empreendedor gere as suas equipas é crítico para o seu sucesso, em particular nos primeiros anos de vida da empresa. Com o crescimento, o normal é adoptar-se ‘best practices’ de outras empresas, de outra dimensão e de outros setores a que o empreendedor começa a ter acesso.

Como olha para o seu futuro nestas duas áreas? E onde acha que tem ou poderá vir a ter um papel mais importante?

Eu continuarei a dar aulas nos mestrados da NOVA SBE, a falar em múltiplas conferências um pouco por todo o país, a exprimir o que penso nas redes sociais e a fazer o ‘coaching’ pessoal de dezenas de proto-empresários. Tenho em desenvolvimento um programa de televisão ligado ao empreendedorismo e além disso estou empenhado no sucesso do IES [Instituto do Empreendedorismo Social], que ajudei a fundar e agora cresce na lusofonia. Por fim, faço parte de uma equipa de investigação sobre o tema «Empresa Social», coordenada pelo Prof. José Filho, na Universidade Lusófona. Discutir a tese de mestrado, iniciar o doutoramento, fazer o MBA internacional do INSEAD e desenvolver o homo faber, clube de empresários, estão entre as outras prioridades.

Como define empreendedorismo? E o que é que este tema e a relação que com ele tem tido lhe têm vindo a ensinar?

Empreendedorismo é fixar um objetivo, desenhar um plano, executar o plano, atingir o objetivo e refazer novo objetivo, para cada uma das áreas da nossa vida – financeira, familiar, universitária, social, etc... O empreendedor é alguém que se sente responsável pelo seu futuro, e nessa justa medida é capaz de o planear para dele se apropriar. O empreendedor não se queixa, faz. **RH**

'Coaching' e psicologia positiva

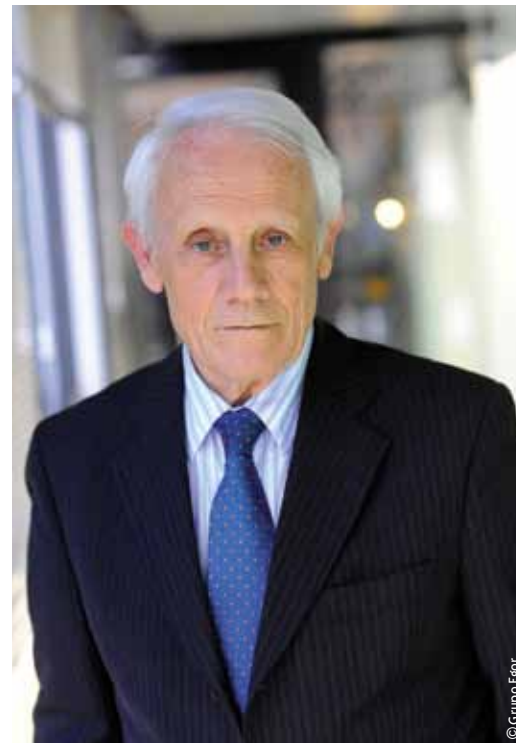
Os especialistas de 'coaching' focado em soluções apoiam-se nos princípios da psicologia positiva e acreditam que o 'coachee' tem capacidade para alcançar, ele próprio, no dia-a-dia, as soluções acordadas nas sessões de 'coaching'.

Nos anos oitenta do século passado, um número crescente de organizações começou a descobrir aquilo que no mundo da alta competição os atletas de elite há muito conheciam: para atingir picos de forma e ter sucesso, é indispensável complementar os modelos tradicionais de treino com o desenvolvimento de competências emocionais específicas através das metodologias de 'coaching'.

O sucesso do 'coaching' desportivo contribuiu para que a adaptação contemporânea dos princípios básicos da maiêutica socrática, desenvolvida cinco séculos antes da era cristã, conquistasse rapidamente direitos de cidadania, não apenas na geração de melhores performances dos atletas mas também, igualmente, como modelo particularmente eficaz de desenvolvimento de gestores (onde, através do diálogo, o 'coach' ajuda o 'coachee' a definir metas de desenvolvimento pessoal e profissional e a organizar os planos de ação necessários para atingir os objetivos).

Entretanto, nas últimas décadas, não obstante as dificuldades de afirmação próprias de uma atividade relativamente recente no domínio das 'soft skills', o 'coaching' conquistou em termos mundiais níveis de credibilidade e dimensões de crescimento que só são explicáveis pela eficácia dos seus resultados em processos de mudança e desenvolvimento humano no geral e, em particular, nas organizações.

No leque diversificado que caracteriza em Portugal as atividades de coaching, a Egor privilegia maioritariamente a prática do 'coaching' executivo. Tendo por base uma longa experiência de alinhamento entre atitudes e comportamentos de liderança e os objetivos estratégicos das organizações, desenvolvemos sobretudo programas individualizados de 'coaching' focado em soluções, uma metodologia que tem como objetivo ajudar gestores e líderes de equipas a desenvolver, com autonomia, competências emocionais tão decisivas nos domínios do auto-conhecimento e na definição de estilos de lideran-



© Grupo Egor

ça como no relacionamento e na realização pessoal. Ao invés das metodologias que encaram o 'coaching' como uma técnica para resolver manifestações de disfuncionalidade, os especialistas de 'coaching' focado em soluções apoiam-se nos princípios da psicologia positiva e acreditam que o 'coachee' tem capacidade para alcançar, ele próprio, no dia-a-dia, as soluções acordadas nas sessões de 'coaching'. Para operacionalizar esses objetivos, 'coach' e 'coachee' definem previamente planos de ação e calendários de evolução, tendo em mente que o 'coaching', para ser eficaz e produtivo, deve ser sempre mais focado nos objetivos/ nas soluções que o 'coachee' se propõe alcançar do que na análise dos desempenhos do passado. ■■

Amândio da Fonseca⁽¹⁾

⁽¹⁾ Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, é 'associated certified coach' (ACC) da International Coach Federation (ICF), adf@egor.pt

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

**Soluções
para tudo
e para todos ...**

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Novos caminhos de aprendizagem

«Mais do que uma época de mudanças, o momento que vivemos deve configurar-se como uma mudança de época.»

Não podia estar mais de acordo com a frase em epígrafe, cujo autor e respectiva referência, infeliz e injustamente, se apagaram da memória. Arrisco mesmo que a mudança necessária não é apenas política, económica ou social. É cultural ou mesmo civilizacional. As organizações são «redes de conversações orientadas para resultados». Neste contexto, o 'coaching' é um processo de apoio à afinação e à refinação dos discursos, das narrativas individuais e colectivas. Configura-se num veículo (aliás, o termo vem de 'coche') que pode levar à promoção de aprendizes que tornem as conversações mais eficazes, claras e precisas.

A verdadeira aprendizagem implica a identificação do indivíduo com o que é aprendido.

Não basta mudar as palavras (um exercício infrutífero). Ao mudar as narrativas, alteram-se as concepções, os paradigmas com que observamos o mundo, as interpretações e os juízos que fazemos. A linguagem é aqui um agente intermediário privilegiado. Mas não é o único, nem o mais importante.

Aprendizagem não é apenas a aquisição de uma nova capacidade de execução. A verdadeira aprendizagem implica a identificação do indivíduo com o que é aprendido. Para que seja sustentada,

o tempo é preponderante. É essencial para que a identificação ocorra, para que o que foi aprendido se transforme em mais do que novas maneiras de fazer, se torne em novas maneiras de falar, de se relacionar com os outros e de ser. Sem tempo, essa nova capacidade de execução não se pode tingir com um fundo afectivo que permita retirar prazer das novas competências, tornando-as assim parte do indivíduo.

O que precisamos então de aprender? Individual e colectivamente? Que paradigmas devemos, queremos ou temos de mudar?

Embora a solução imediata me escape, talvez por não ser imediata, sinto que a mudança passará por maior atenção e (pre)ocupação com a dimensão humana. Os paradigmas positivista e economicista que influenciam a gestão e a ciência modernas têm-nos afastado deste propósito.


Devemos perseguir novos caminhos de aprendizagem. Quem sabe, nem teremos de os inventar, bastará recuperá-los. ■■

João Sevilhano⁽¹⁾

O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



⁽¹⁾ João Sevilhano é diretor pedagógico da Escola Europeia de Coaching (EEC), joasevilhano@escolacoaching.com




Faz a Diferença !

- Formações Certificadas InPNL
- Neurolinguística Aplicada
- Coaching
- Consultoria

LÍDER > COACH
 IDEIAS > RESULTADOS
 EQUIPA > ACÇÃO

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

SOLUÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES CONTACTE-NOS!



Contactos InPNL
 Av. Duque de Loulé, 47
 1050-086 Lisboa
 Tel: 213 562 300
 E-mail: info@inpn.com
 www.inpn.com

Programando a resiliência

Tal como a vara de salto em altura lança o atleta, libertando energia depois de se ter vergado sem partir, a pessoa resiliente mantém o equilíbrio emocional, a lucidez e a capacidade de agir em situações de grande exigência, pressão, choque, 'stress' ou confronto com pessoas em surto emocional (furiosas ou em processo de vitimização).

Nas organizações, a resiliência é uma qualidade essencial para o bom funcionamento e a produtividade das equipas. E para os líderes é indispensável. Para desenvolvê-la, é preciso tomar consciência das várias facetas emocionais e depois decidir modificá-las. Pode aprender-se as técnicas de mudança de crenças num curso de programação neurolinguística (PNL). Outra opção é ter um 'coach' especializado em PNL. Após cada sessão, a diferença é evidente.

Uma das chaves da PNL para desenvolver a resiliência é tornar-se curioso em relação ao mapa do outro. Muitas vezes, descobrimos que atrás da agressividade está a insegurança e atrás da desmotivação apenas a incapacidade de perceber a ligação com os próprios valores. Há sempre uma intenção positiva atrás de um comportamento, mesmo que apenas para o próprio. Responder a essa intenção, em vez de responder ao comportamento, pode esvaziar o conflito potencial ou declarado.

Desenvolvendo a resiliência, podemos modificar a percepção da nossa realidade e encará-la com mais otimismo e alegria. ■■

Luzia Wittmann⁽¹⁾

⁽¹⁾ Luzia Wittmann fundou e dirige o InPNL – Instituto Internacional de Programação Neurolinguística, luzia@inpn.com


A formação em contexto empresarial

O que leva um empresário a afirmar que dar formação aos seus colaboradores é apenas cumprir uma obrigação legal com a qual não concorda? A génese dessa afirmação poderá estar em motivos financeiros ou na indisponibilidade para paragens de produção. Acrescento ainda um terceiro motivo: a desconfiança face aos resultados práticos do investimento em formação (motivo para o qual direcciono esta reflexão).

A Elevus, consultora integrada em recursos humanos, identifica através das suas ferramentas de 'assessment' e diagnóstico organizacional o 'gap' entre o perfil de competências dos colaboradores e o padrão de exigência para determinada função. Este padrão é sempre validado pelas organizações, resultando de uma análise focada nos seus 'top performers' para cada função. O padrão é assim aferido tendo em conta unicamente a cultura, a área de negócio, o tipo de clientes e outras variáveis importantes exclusivas de cada organização. Esta metodologia e os seus 'outputs' permitem sugerir aos clientes formações identificadas de forma objectiva, que irão colmatar os 'gaps', respondendo à questão de quais as formações em que investir.

Identificamos através de ferramentas de 'assessment' e diagnóstico organizacional o 'gap' entre o perfil de competências e o padrão de exigência para determinada função.

Identificadas as formações, apesar de a Elevus dispor de um catálogo com mais de 60 cursos, em diversas áreas, o verdadeiro sucesso advém do alinhamento inicial efectuado entre os formadores e os clientes. Como empresa certificada na elaboração de conteúdos programáticos, desenhamos cursos em formato intra-empresa (para além de cursos inter-empresas) cujos conteúdos resultam da interacção entre 'outputs' do 'assessment centre', experiência do formador e retorno esperado do investimento por parte da empresa.

A análise deste processo numa perspectiva mais macro permite consolidar um plano de formação para que as empresas tenham uma melhoria objectiva da performance dos seus colaboradores e um alinhamento das equipas. E para que identifiquem e retenham talentos, com aumento da motivação e da satisfação com cada função. 



João Ricardo Silva é 'managing partner' da Elevus - People & Business Results; joao.silva@elevus.pt

© Elevus

João Ricardo Silva^(*)

O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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.

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

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



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:
www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Uma empresa

onebiz

CREATING BUSINESS



A importância da formação na mudança organizacional

Gerir a mudança é o desafio atual que se coloca a todas as organizações sem exceção. Porque é exigido muito mais aos profissionais que diariamente são colocados à prova com novos e diferentes desafios, porque todos os pormenores e resultados são analisados em detalhe, é preciso aprender a trabalhar melhor e a potenciar novas atitudes e novos comportamentos. Contudo, esta não é uma meta fácil de alcançar, pois não se muda atitudes e comportamentos num curto período de tempo.

A mudança dos indivíduos pode, assim, ser o resultado de um

A formação experiencial surge como um dos principais ingredientes no desenvolvimento da mudança organizacional.

conjunto de variáveis externas, mas só tem efetivamente resultado se as variáveis internas forem ativadas, para que a mudança seja um processo feito pela vontade de cada um e, sobretudo, mais natural.

Neste contexto, a formação experiencial surge como um dos principais ingredientes no desenvolvimento da mudança organizacional; é através de um conjunto de desafios (cuja filosofia é «aprender fazendo»), que fomentam o envolvimento das pessoas na procura de soluções, que são despertadas emoções essenciais para a mudança – e acabam por produzir efeitos reais no trabalho e na cultura da organização.

Na metodologia da Global Estratégias, consideramos que o fator



Sara Sousa Brito é diretora-geral da Global Estratégias, cursos@globalestrategias.pt

crítico de sucesso da aprendizagem assenta na análise do modo de atuação das equipas e da dinâmica da relação grupal – o «como foi feito». A nossa intervenção propõe momentos intercalares de análise coletiva, que visam a reflexão sobre o processo de trabalho conjunto e a identificação de áreas de aperfeiçoamento individual e coletivo.

A realização de diferentes atividades torna possíveis vivências que são sentidas nas três dimensões: cognitiva, emotiva e corporal. Isto, por sua vez, produz resultados reais na assimilação das aprendizagens e, conseqüentemente, na produção de ‘insights’.

Sara Sousa Brito⁽¹⁾



“LEARNING BY DOING”

Fazer - Sentir - Aplicar



Global Estratégias
Consultoria de Formação e e-Learning



- “LEARNING LABS”** +
Criamos cenários de aprendizagem adequados a cada contexto organizacional.
- “CHANGING PRACTICES”** +
Preparamos os Colaboradores para lidarem de forma eficaz com os desafios e a mudança.
- “TEAM ACTIONS”** +
Inspiramos as consciências individuais para a resolução grupal de situações do dia-a-dia da Organização.
- “BUSINESS THEATRE”** +
Simulamos situações baseadas na realidade organizacional quotidiana.

Se deseja receber informações mais detalhadas e/ ou agendar uma reunião, contacte-nos:
DEPARTAMENTO DE SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS:
CONTACTO: Sandra Gonçalves
Tel. 21 356 99 00 | Fax. 21 314 34 49
solucoes@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt



Entidade com curso de formação pedagógica homologado/reconhecido pelo IEFPP



AGÊNCIA NACIONAL DO EMPREGO E DOS SERVIÇOS DE FORMAÇÃO

Líderes e empreendedores

Fazem-se em estreita colaboração entre a universidade e o mundo corporativo

Belén de Vicente é 'executive director' do The Lisbon MBA; belen.vicente@thelisonmba.com




Queremos formar líderes holísticos capazes de gerir em qualquer situação, em qualquer cultura e em qualquer altura.

Num mundo em mudança, onde os modelos que antes funcionavam já não são adequados, ainda existem empresas e estabelecimentos de ensino desadaptados da nova realidade. Agravam-se ao que outrora lhes trouxe sucesso e creem que isso os levará de novo para tempos áureos.

Hoje só a inovação e o empreendedorismo são garantia de sobrevivência e sucesso; no entanto, são capacidades difíceis de cultivar, gerir e aplicar. Na formação de líderes e empreendedores capazes de gerar valor, um MBA pode assumir um papel crucial. Bons líderes e empreendedores não acontecem simplesmente; a genética ajuda, mas o treino e a preparação são determinantes. Uma ideia não faz um empreendedor, assim como o conhecimento em gestão não faz um líder – é preciso capacidades analíticas e interpessoais e uma prática continuada num ciclo de sucesso/ fracasso/ aprendizagem constante.

No The Lisbon MBA queremos formar líderes holísticos capazes de gerir em qualquer situação, em qualquer cultura e em qualquer altura. O programa foi construído para dotar os alunos das ferramentas necessárias para desenvolverem capacidades como líderes e empreendedores. À componente académica, juntamos uma forte ênfase nas relações interpessoais; neste âmbito, o The Lisbon MBA foi finalista nos «MBA Innovation Awards», da AMBA. Mas não basta saber, é preciso praticar em contexto real, por isso nestes quatro anos temos vindo a introduzir cada vez mais componentes de 'action learning' em contexto nacional e internacional, para os alunos resolverem casos reais e desafios colocados por empresas, criarem projetos empreendedores e incubarem as próprias empresas em aceleradoras como a StartUp Lisboa.

Sem esta componente prática, não é possível expor os alunos ao desafio, levar as suas capacidades e os seus conhecimentos mais além e prepará-los para assumirem um papel relevante, onde quer que estejam. Isto só se consegue com uma colaboração contínua entre a universidade e o mundo corporativo, num ambiente de cooperação e entajuda, com fins mais altruístas do que um simples patrocínio. O foco deve estar no desenvolvimento do talento no âmbito da inovação e do empreendedorismo, ao serviço de todos. 

Belén de Vicente ^(*)

ESTÁ NA HORA
DE APOSTAR
NUMA CARREIRA
INTERNACIONAL.



NÃO CHEGUE ATRASADO.
DEADLINE CANDIDATURAS:
PART-TIME: 30 de Junho
INTERNATIONAL: 30 de Setembro

Não perca tempo: o sucesso da sua vida profissional pode estar além fronteiras. O The Lisbon MBA tem as ferramentas certas para que consiga dar este salto na sua carreira através de International Labs, International Trips, Imersões no MIT, protocolos com empresas estrangeiras e muitas outras vantagens que tem para lhe oferecer. Vá sem demora a www.thelisonmba.com e saiba na hora tudo o que pode ganhar ao fazer este MBA.

www.thelisonmba.com
info@thelisonmba.com
+351 213 822 720

the
LISBONMBA
católica | nova

PARCERIA



ACREDITAÇÕES



EM COLABORAÇÃO COM



Competir no mercado de trabalho global

Competitividade é, nos dias de hoje, um conceito-chave para o sucesso, não só das empresas mas também dos profissionais envolvidos em processos de recrutamento e dos próprios colaboradores. Mais do que nunca, é exigido aos recursos humanos de qualquer área de atuação que apresentem qualificações que permitam distinguir-se num mercado de trabalho cada vez mais concorrencial em que as oportunidades são, atualmente, escassas e de difícil acesso.

Face a este contexto, há que procurar soluções que permitam o reconhecimento dos profissionais e demonstrem que estes reúnem os requisitos específicos de habilitação, formação e experiência para o exercício de funções na sua atividade. Neste âmbito, a certificação de pessoas é uma ferramenta essencial.

Ao possuir um certificado que comprova as suas competências, o profissional passa a dispor de mais uma vantagem competitiva não só no mercado de trabalho a nível nacional mas também em termos internacionais.

Colocar à disposição do mercado técnicos cuja habilitação, formação e experiência estão comprovadas por um organismo de certificação apresenta-se como um benefício para as empresas – que assim demonstram as aptidões dos colaboradores de forma documentada e aumentam a confiança dos

clientes e dos parceiros de negócio, destacando-se da concorrência.

Por outro lado, ao possuir um certificado que comprova as suas competências, o profissional passa a dispor de mais uma vantagem competitiva não só no mercado de trabalho a nível nacional mas também em termos internacionais, numa altura em que se assiste a uma crescente saída de mão-de-obra qualificada para o estrangeiro.

Através de um método imparcial que inclui a verificação do cumprimento de requisitos ao nível de habilitações literárias, formação específica, experiência profissional e exames adaptados a cada área e a cada categoria de certificação, a certificação de pessoas da TÜV Rheinland disponibiliza soluções adequadas às necessidades das empresas e de cada colaborador.

Pretende-se certificar não só para competir mas também para, em último caso, premiar o percurso de profissionais que se distinguem pelo seu compromisso com a qualidade na atividade que desempenham. **RH**



© Fernando Piçarra
* Carlos Beltrão é responsável pela área de Formação da TÜV Rheinland Portugal, akademie@pt.tuv.com

Carlos Beltrão¹⁾

TÜVRheinland®
Precisely Right.

PÓS-GRADUAÇÃO EM INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

PÓS-GRADUAÇÃO EM ENERGIAS RENOVÁVEIS

NOVO PÓS-GRADUAÇÃO EM ENERGIA SOLAR

TÉCNICO SUPERIOR DE SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO

LISBOA, PORTO e AVEIRO

UM CERTIFICADO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

140 anniversary
1872 - 2012

Entidade Acreditada pela:
DGERT

PARA MAIS INFORMAÇÕES: [T] 21 413 70 50 [F] 21 413 70 60 [e] akademie@pt.tuv.com www.tuv.pt

Reduzir custos e riscos

Ou o desafio de conjugar o preço com a qualidade

Contratar em regime de ‘outsourcing’ especialistas em tecnologias de informação (TI) pode ser uma excelente opção para reduzir custos e riscos para uma organização. Muito depende do fornecedor escolhido. O ponto fulcral está na capacidade do fornecedor para executar bem o seu trabalho de acompanhamento dos especialistas e fazer evoluir adequadamente as suas competências. Se assim não for, os benefícios financeiros imediatos não passarão de futuras miragens.

Um especialista competente hoje facilmente se pode transformar amanhã num indivíduo tecnologicamente obsoleto. E na verdade para isso não é preciso fazer nada de mal. Basta nada fazer. Naturalmente, um departamento de TI de uma empresa não tem como preocupação principal velar pela atualização dos seus especialistas. As suas preocupações centram-se simplesmente em cumprir as tarefas e as missões de que é incumbido.

O impacto futuro do risco de desatualização dos técnicos não é normalmente um elemento de preocupação presente. Apenas se torna num problema quando novos desafios exigem novas competências que a equipa não possui. Há mesmo situações em que é preciso substituir ou requalificar toda uma equipa. É então que se faz contas à vida e as opções não são nada risonhas.

O posicionamento da Olisipo diferencia-se precisamente por ter uma forte preocupação com o acompanhamento dos seus colaboradores e com a evolução permanente das suas competências. A empresa procura gerir a disponibilidade dos seus colaboradores de forma a que o cliente tenha em cada momento os especialistas com as competências que se adequam às funções e às tarefas do momento.

Com mais de 350 especialistas ao seu serviço e uma experiência de 18 anos de mercado, a Olisipo implementou também um modelo único de desenvolvimento de competências que lhe permite fazer crescer os seus colaboradores, o que representa um forte fator adicional de motivação profissional.



© Olisipo
José Serra é 'chief executive officer' (CEO) da Olisipo; jose.serra@olisipo.pt

A empresa acredita que apostar em colaboradores motivados é também a melhor forma de servir os objetivos do cliente.

Na atual conjuntura económica, o custo é rei e senhor. Muitas decisões são tomadas com base apenas no preço, sem ter em devida consideração os fatores de risco. O segredo está em conjugar o objetivo do preço com a qualidade de serviço.

Nos próximos três meses, a Olisipo vai contratar 80 novos colaboradores para três novos projetos ganhos já este ano. Trata-se da melhor prova de que é possível conjugar preço com qualidade. Não foi por acaso que por decisão dos nossos clientes nos foi atribuído recentemente um prémio na iniciativa «Melhores Fornecedores RH» (categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing»), da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG).

Assumimos sem complexos que é possível remar contra a maré e crescer em contraciclo. Isso porque partilhamos com os nossos clientes o risco da aposta em projetos e modelos inovadores com benefício imediato e forte potencial económico futuro.

José Serra^(*)

Nos próximos três meses, a Olisipo vai contratar 80 novos colaboradores para três novos projetos.



Ajudamos a Crescer

Outsourcing de Especialistas de TIC

Desenvolvimento de Competências e Formação
Inovação e Empreendedorismo








www.olisipo.pt

Gestão de serviços e 'outsourcing' de formação

Nos últimos anos, tem havido uma procura crescente de apoio global em serviços e 'outsourcing' de formação. As organizações tentam reduzir os custos internos de formação, pela diminuição da quantidade de fornecedores, de forma a chegarem à otimização da respetiva gestão administrativa. Apostam em fornecedores que possam oferecer serviços de qualidade.

Na Source of Knowledge, oferecemos um vasto leque de serviços de formação, na modalidade de 'outsourcing', que permite às empresas externalizarem a gestão da formação. Recorrendo a estes serviços, acedem a uma rede de mais de uma centena de formadores profissionais e qualificados, nas mais diversas áreas de tecnologias de informação (TI) e 'soft skills', com capacidade de resposta a nível nacional e dos PALOPs. Fazemos também o desenho e a conceção da formação, e a sua gestão, apoiamos a elaboração de processos de certificação de entidades formadoras junto da DGERT e executamos candidaturas POPH/ QREN.

As vantagens destes serviços são claras: redução substancial de custos de gestão, conceção e desenvolvimento da formação; melhoria da qualidade da formação; processos mais eficazes e capacidade de resposta mais eficiente às necessidades do mercado.

Trabalhamos para melhorar a eficácia e a eficiência de clientes e parceiros e para aumentamos o impacto e o valor acrescentado para os departamentos e os fornecedores de formação. 

João Teixeira⁽¹⁾

Source of Knowledge



Formação Outsourcing de Formadores Livros para Formação Gestão de Formação Projectos POPH Certificações DGERT Formação de Formadores	Educação Outsourcing de Professores Explicações	Consultoria Outsourcing de RH's
---	--	---

Formadores Especializados em: Office | Sistemas | Bases de Dados | Programação | CAD / BIM | Networking | Segurança | Design | Web Design | Metodologias | Gestão de Projectos | PMP | Gestão e Cultura nas Organizações | Desenvolvimento e Organização Pessoal | Estratégia e Gestão Empresarial | Gestão de Recursos Humanos | Gestão Comercial | Marketing | Segurança e Saúde no Trabalho | Logística | Línguas Estrangeiras

www.sourceofknowledge.pt | www.facebook.com/sourceofknowledge | info@sourceofknowledge.pt
 + 351 211 955 662 | +351 916 072 829

Não perca o próximo Suplementos RH

25 de setembro

Formação

Universidades

Benefícios Extra-salariais

Assessment

Recrutamento e Seleção



Suplemento RH
 Manuel Forjaz
 «O meu papel é gerar vontade empreendedora.»
 Coaching | Formação de Executivos | Outsourcing

Para mais informações: Sónia Maia (smaia@justmedia.pt) ou João Pereira (jpereira@oje.pt)



ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

**Desenvolvimento de soft skills
potenciadores de resultados práticos!**

Oficina #4 | 14 JUNHO | PORTO

SOFT SKILLS: Fator Crítico para o **SUCESSO NAS VENDAS** Com João Catalão

Oficina #5 | 12 JULHO | LISBOA

As **SOFT SKILLS** para a **GESTÃO DA MUDANÇA COM SUCESSO** Com Ana Teresa Penim

Nestes Workshops, iremos partilhar de forma muito ativa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interação, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam as "soft skills".

14/JUN PORTO

GALILEU Porto
Tel: 22 607 30 90
Email: porto@galileu.pt

SOFT SKILLS: Fator Crítico para o SUCESSO NAS VENDAS!

Os Profissionais das áreas comerciais confrontam-se com novos paradigmas de mercados, novos quadros de valores e novos desafios.

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

12/JUL LISBOA

GALILEU Lisboa
Tel: 21 361 22 00
Email: info@galileu.pt

As **SOFT SKILLS** para a **GESTÃO DA MUDANÇA COM SUCESSO**

A mudança é uma constante na vida dos Profissionais e das Organizações. A capacidade de gestão e adaptação a estas mudanças é determinante para o seu Sucesso, sendo necessários a identificação e o desenvolvimento das Soft Skills fulcrais neste processo.

Revista de Vendas & Negociação

DO it!

MAIO 12 (TRIMESTRAL) • ANO 1 • Nº 01 • 3,00 € (Cont.)

Concretizar

O exemplo de J. Mourinho

JÁ NAS BANCAS

A primeira revista de Vendas & Negociação em Portugal

www.doit.pt

Esqueci-me de como
se fecha negócios!

Por Wilques Erlacher