

## Anexo I

### Guião da Entrevista

**Tema:** “*Características e Funcionamento da Global Estratégias*”

**Entrevistada:** Diretora-Geral da Global Estratégias

**Objetivo geral:** Recolher informação pertinente para a caracterização organizacional da Global Estratégias e do papel da gestora.

BLOCOS TEMÁTICOS	CATEGORIAS	INDICADORES	QUESTÕES
A. LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Informar a entrevistada sobre o tema e os objetivos da entrevista;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Apresentação e breve explicitação sobre os objetivos gerais; explicar porque é esta a pessoa que se entrevista e não outra</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Garantir a confidencialidade da informação conseguida;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Realçar a questão da confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato do entrevistado;</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>○ Permissão para gravar a entrevista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Posso gravar a entrevista?</li></ul>

<b>B. HISTÓRIA DA GLOBAL ESTRATÉGIAS</b>	B.1. Origem e história da Global Estratégias	B.1.1. Fundação da Global Estratégias	B.1.1.1. Quem fundou?
			B.1.1.2. Quais os motivos/razões que associa à criação da Global Estratégias?
			B.1.1.3. Quando pensa na evolução da Global Estratégias ao longo dos anos, quais são para si os fatores que mais influenciaram as mudanças? E na atualidade?
	B.2. Missão e Objetivos da Global Estratégias	B.2.1. Princípios orientadores	B.2.1.1. Quais os principais objetivos da Global Estratégias?
			B.2.2. Missão
	B.3. Dificuldades	B.3.1. Complexidades patentes na Global Estratégias	B.3.1.1. Atualmente, quais são as principais dificuldades da Global Estratégias? (económicas...)

		B.3.2. Condicionamento do trabalho da Global Estratégias pelos fatores externos atuais	B.3.2.1. Quais as ameaças que a Global Estratégias deteta atualmente? (Recessão; Empresas “rivais” que adotem outras estratégias mais viáveis...)
	B.4. Potencialidades	B.4.1. Pontos fortes	B.4.1.1. Quais considera serem as principais potencialidades da Global Estratégias?
<b>C. COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DA GLOBAL ESTRATÉGIAS</b>	C.1. Membros e Estrutura da Global Estratégias	C.1.1. Caracterização dos membros da Global Estratégias	C.1.1.1. Quais as características do quadro do pessoal? (Idade, formação, género, tempo de serviço, entre outros).
		C.1.2. Caracterização da estrutura da Global Estratégias	C.1.2.1. Quais as funções de cada elemento da equipa?
			C.1.2.2. Como é feita a divisão de tarefas entre a equipa de trabalho?
			C.1.2.3. Que influencia tem no funcionamento da Global estratégias o facto de ter um número reduzido de membros?

<b>D. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	D.1. Caracterização da Cultura da Global Estratégias	D.1.1. Valores e Crenças	D.1.1.1. Como descreveria a Global Estratégias quanto à sua cultura? (valores, crenças...)
		D.1.2. Distinção da Global Estratégias em relação a outras organizações do mesmo ramo	D.1.2.1. O que distingue a Global Estratégias das restantes organizações do mesmo âmbito? (clientes, metodologias, recursos humanos...)
		D.1.3. Relação entre a cultura organizacional e os membros da organização	D.1.3.1. Que características tem/deve ter um membro da Global Estratégias para se adaptar à cultura existente na organização?
			D.1.3.2. De que forma a cultura da Global Estratégias é transmitida aos mais recentes membros da organização?
<b>E. PAPEL DO GESTOR</b>	E.1. Caracterização do papel do gestor	E.1.1. Percurso	E.1.1.1. Que balanço faz do seu percurso enquanto gestora da Global Estratégias?
		E.1.2. Organização do trabalho diário	E.1.2.1. Como organiza as suas tarefas do dia-a-dia?

		E.1.3. Importância do papel do gestor	E.1.3.1. Que importância atribui ao seu papel enquanto gestora para o bom funcionamento da organização?
		E.1.4. Dificuldade	E.1.4.1. Qual a principal limitação/dificuldade que já sentiu ao longo do seu percurso de gestora?
<b>F. FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA</b>	○ Considerações Finais	○ Perguntar se quer acrescentar algo ou responder a algum assunto que não tenha sido abordado.	○ Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado na entrevista?
		○ Agradecer disponibilidade para a realização da entrevista.	

## Anexo II

### Protocolo da entrevista realizada à diretora da Global Estratégias em Portugal

**Local de realização:** Global Estratégias

**Interveniente:** Estagiária e Diretora Geral da Global Estratégias

**Duração da Entrevista:** 1h12minutos

**Entrevistador:** Desde já quero agradecer à S foi ter aceitado fazer a entrevista, vou começar por fazer algumas perguntas sobre a história da empresa. Gostava de saber quem é que fundou a Global Estratégias?

**Entrevistado:** Pronto, a Global Estratégias era em 1999 uma empresa espanhola e portanto (...) e o dono na altura era um espanhol que nós conhecemos e eu portanto tratei da abertura aqui em Portugal em 99. Em Espanha ela existia para aí em (...) eles têm mais cinco ou dez anos de atividade do que aqui e portanto foi a expansão aqui para Portugal. Em 1999 começou-se o projeto e na altura era para fazer a promoção da formação mas em inter empresas, praticamente não havia intra ainda, era a organização de seminários e congressos. Portanto em Espanha fazia-se uma grande variedade, as áreas iniciais eram mais a área de secretariado, atendimento, área comercial, protocolo e o enfoque nas cobranças na área financeira, alguma área comportamental mas não funcionava muito em inter empresas na altura e pronto o *branding* era mais feito nesse tipo de seminários. E pronto, nós em 2000 começámos a atividade já juridicamente e rapidamente (...) eu lembro-me no primeiro seminário tivemos logo para aí umas vintes pessoas, portanto funcionou desde o primeiro momento, eram bons anos e portanto era realmente lançar a oferta e nós tínhamos realmente um grande calendário de oferta. Na altura em inter empresas éramos os líderes, porque na verdade o mercado na concorrência da formação inter e intra não é o mesmo, agora talvez tenha misturado um bocadinho porque o inter diminui para todos e toda agente foi para o intra mas na altura havia mais uma divisão maior de quem fazia inter e de quem fazia intra. Quem fazia inter daquela forma éramos nós, o IFE o IE que neste momento não está cá, está mais em Espanha, a GEGOQ tem inter mas era a versão catálogo, nós na altura não tínhamos catalogo, havia um folheto, uma brochura, cada produto era devolvido *one to one* com

marketing *one to one* e portanto, rapidamente entrámos e começámos a ganhar quota, portanto tivemos uns investimentos muito rápidos de 2000 a 2005, depois quando fomos comprados pelo grupo francês nos estávamos a faturar um milhão quando fomos comprados, foi um procedimento muito rápido. Ficámos logo um bom *player* no mercado e depois o que mudou em 2005, os quatro anos seguintes de aquisição duplicamos a faturação, passamos de um milhão para dois e isso foi com a abertura da área comercial, ela existia mas era passiva, portanto é preciso perceber que na formação (...) nas empresas de formação o inter é uma empresa baseada em marketing e o intra é baseado na área comercial, portanto não é o mesmo negócio. E então o que fizemos foi criar a rede comercial que os consultores formaram, depois foi um pouco da partilha das soluções, não tanto pela casa mãe francesa mas pela inglesa que tem um mercado muito mais cru, não tem subsídios, não tem incentivos, França tem, Espanha tem, portanto a europa central tem toda, portanto é um mercado arquitetado não é um mercado real. Agora o nosso já é real (risos) o de Espanha também está mais real, porque acabou o último pacote como nós o ano passado, mas até ao ano passado eles tinham muito subsidio. Agora as coisas já estão a alterar-se no modo como está a ser aplicado, por isso nós fomos muito ver aos ingleses que têm conceito de *solutions* e de *business solutions* que é o desenvolvimento da formação ligado ao negócio, ou seja, para dar resposta ao impacto, ou seja não se investe em desenvolvimento sem ter um retorno e sem pensar em que em termos de evoluções de negócio vai haver. E isso portanto, depois da rede comercial estar criada em 2005 vendemos a primeira solução em 2010. Portanto os primeiros passos foi mais a criação da dinâmica de intra e depois a venda de projeto estratégicos das chamadas soluções e isto permitiu-nos (...) nós em 2005 tínhamos para aí 75% de faturação inter e 20% intra, em 2008 já estávamos metade metade com o intra a passar e, por exemplo, hoje em dia é o contrário, temos para aí 15% inter. Em faturação descemos bastante, o mercado emagreceu, o inter praticamente desapareceu, não digo desapareceu porque continua a existir mas com preços diferentes, nós tínhamos médias de 16 e hoje em dia a média é 3 (risos), portanto o paradigma do negócio é diferente, não quer dizer que não deixa de ser rentável mas não são minimamente os negócios de antigamente. Depois, nos últimos dois anos, o que aconteceu também foi que houve uma paragem nos projetos estratégicos, agora este verão passado voltaram a pedir com entregas de fim deste ano, portanto em 2015 é que se volta a apostar estrategicamente, porque enquanto não se definirem os recursos humanos não se aposta estrategicamente, enquanto não se adaptarem as suas empresas à

nova realidade de mercado também não se investiu nesse tipo de projetos mais transversais, foi-se comprando mais avulso. O inter voltou a crescer este ano, timidamente mas voltou é um sinal que volta a crescer, os preços são outros. O encolhimento do negócio tem a ver com o *pricing*, é que realmente estamos a falar mesmo nos projetos estratégicos, ainda agora nós não ganhamos um do verão, foi um de *player* e foi com base no *pricing* mas estamos a falar face às entregas de 2012 em grandes contas, metade do valor, portanto a empresa passa a vender metade, a empresa mudou um bocadinho o paradigma. Quais são as vantagens...tornamo-nos mais competitivos, com maior preocupação de fazer as coisas bem-feitas, temos de ser mais inovadores, o nível de maturidade do mercado está enorme, está muito bom, os *players* são bons, temos muita qualidade em Portugal, mais do que os outros países que não tiveram que dar estes passos tão rapidamente como Espanha, França, etc (...) Inglaterra sim, mas como Inglaterra não está no mercado de crise e tem um mercado global, não tem esta realidade que nós temos. Nós juntamos um bocadinho esses dois, temos um bom corpo de oferta e de *players* com muita capacidade técnica, os compradores também são maduros, agora realmente com muita pressão nos *pricings*, muita negociação... mas pronto os aspetos positivos é repensar como é que se fazem as coisas de outra forma e isso vai desde a área presencial para ter mais impacto, ao *e-Learning*, à tecnologia, o modo como usamos a tecnologia e o próprio *e-Learning*, nós antigamente fazíamos um pouco de produção ou fazíamos produção para algumas grandes empresas, os *pricings* aí também não têm nada haver de *e-Learning* e as empresas começaram a pedir-nos consultoria. Isto é assim, todos os anos nós começamos a agir de outra maneira, é um bocadinho assim, não estabilizou. O 2014 podia ser mais essa estabilização mas é mais o caminho para o 2015, o 15 é que parece ser, com o fim de ano que tivemos, o voltar a um mercado (...) é um sinal o mercado voltar a pedir estratégica é um sinal e o mercado também vai ter algum financiamento também de QREN que não será direto, a parte de capital humano não será para empresas de formação mas via inovação que irá por mais dinheiro a girar e, nesse aspeto, há de haver desenvolvimento a fazer. Espera-se que este ano já seja (...) o início do ano já nos esta a fazer parecer mais positivo mas há bastante a fazer e no fundo acabamos por ter que vender mais para ficar com a mesma (...) é um bocadinho essa diferença de paradigma. No resto na europa não se vê ainda essa questão do *pricing* (risos), Espanha sim, mas o resto, projetos globais e assim não se toca em preços ainda. É verdade temos a Europa a duas velocidades, o sul da Europa mais impactante, Portugal Espanha e Itália, a europa

central, França apesar de estar um bocadinho mais (...) não há tanta pressão de *pricings* como nos países do sul da europa, mas isto provoca realmente um GAP a nível de mercado europeu abismal, nós estamos a ficar muito longe de *pricings* dos outros países.

**Entrevistador: Está complicado, quais foram os motivos que levou à criação da Global Estratégias? Podemos falar só no caso de Portugal...**

**Entrevistado:** Em Espanha, o Pablo ele próprio era um formador, é curioso porque a história do empreendedor da global tem algumas semelhanças com o nosso empreendedor, o nosso presidente francês que também era formador, um financeiro e outro na área comportamental mas ambos eram formadores. Portanto o nascer dos projetos foi nesse sentido, no caso de Espanha foi num momento muito positivo como em Portugal, quando nós abrimos em Portugal, portanto os anos 90 e a primeira década de 2000 foram fantásticos, havia os países que estavam a nascer, o crescimento económico estava a nascer, havia que formar de base todas estas competências que nós precisávamos e tudo isso e portanto foi formar os países todos e com muito dinheiro. Ainda estava a pensar num cliente nosso atual, no sector segurador, nós formamos em 2/3, 2/4 e 2/5 toda a equipa comercial deles de base e os volumes de budget de formação naquela altura eram fantásticos, havia realmente bastante budget, as empresas estavam bem e era o início dos países, no sentido do início da união europeia, no início dos fundos que indiretamente financiou bastante Portugal, Espanha e França. França também vai mudar o paradigma porque eles também têm um incentivo não é um subsidio via união europeia, mas é via segurança social que também vai baixar, portanto França também vai levar a volta que levou Portugal e Espanha. Já os ingleses que nunca viveram disto é um mercado bastante bom para olhar. Agora realmente os países que estão em crescimento, temos a parte da América do Sul, onde francamente a DEMOS também está por Colômbia e Perú, o nosso fundador foi para lá, o espanhol. Apesar de ser muito competitivo e ter muitos concorrentes locais, também está naquela fase também de criação de país e portanto isto são ciclos, se nós apanhamos o desenvolvimento na fase de criação de países, como agora nós estamos com África, como nós agora temos os nosso países africanos, como Angola, Moçambique, também apanhamos ali o início, temos clientes nesses países. Acontece é que a África é um bocadinho mais instável e provou-se em Moçambique com as questões sociais que

aconteceram o ano passado e a insegurança e pronto a nossa África lusófona tem um bocadinho essa questão de instabilidade política um pouco talvez maior do que a América do Sul nessa perspectiva, mas também tem outros problemas, porém são mercados emergentes e quem entra nessas alturas tem todo o país para formar, assim como nós entramos em Portugal e Espanha na altura (risos). Foi esse o principal motivo, era realmente a criação de capital humano para o arranque e o início dos países, do ponto de vista económico foi a criação dos grandes grupos, portanto tudo estava a ser criado nessa época.

**Entrevistador: Quando pensa na evolução da Global Estratégias, ao longo dos anos, quais foram para si os fatores que mais influenciaram as mudanças?**

**Entrevistado:** Foi engraçado por que nós temos uma grande (...) por vezes não nos apercebemos mas estamos sempre a primar pela inovação, portanto conseguimos aguentar mesmo assim o embate porque criamos a rede comercial antes de haver a queda do inter, portanto nós criamos outro negócio antes do inter desaparecer, senão não existíamos, se tivéssemos ficado inter já estaríamos fechados (risos), não éramos uma empresa a viver do inter. Como começamos em 2005 a criar a rede comercial e a vender as primeiras soluções em 2009, as mais estratégicas, portanto posicionámo-nos noutra área, muitas vezes são projetos de quase consultoria. Em Inglaterra, por exemplo, foram primeiro afetados com o inter antes de fazer a mudança, portanto a própria mudança de negócio do intra teve duas fases, a criação da rede comercial em que vendemos o intra *stander* e a passagem para a consultoria estratégica, é uma fase 2 de maturidade que implica uma mudança comercial, mais consultivo, mais estratégico, etc. São duas fases não é, e nós fizemos as duas antes do embate, e nesse aspeto foram dois momentos chave. Agora sofremos das dores do encolhimento, quanto mais crescemos mais encolhemos, nós tivemos um despedimento coletivo, assim grande, em 2012 e aí fizemos uma adaptação mais forte e depois estabilizamos e não fizemos mais essa questão, mas é sempre tudo muito contado, muito estreito. A questão dos *pricings* ainda não ter parado de descer também complica, há muito mais outra realidade, há muito mais *players*, uma vez que o negócio esta voltado para o intra e para consultoria há muito *one man shows*, há muita empresa pequena que oferece a grandes e a pequenas serviços e na verdade não é um negócio com investimento e portanto há muito mais concorrência. Portanto os marcos foram esses, depois o *e-Learning*, o nosso pique do e-

*Learning* foi também em 2008 para África, em que nos vendíamos em África o mesmo que vendíamos aqui, era muito pouca tecnologia e modelo tradicional mas foram uns bons primeiros passos. A questão do *e-Learning*, essa então tem alterado permanentemente, passamos para a produção de um modelo para a multimédia, portanto ficamos com dois modos de *e-Learning*, um deles chama-mos tutoria e que no fundo foi ele que nos permitiu dar um salto para a lógica das comunidades práticas, etc mais rapidamente e depois a outra lógica mais de produção, mais de tecnologia que tem modelo pedagógico mas tem mais tecnologia e a própria plataforma que temos e tudo isso. Pronto (...) mais recentemente o aparecimento dos *games*, agora também há mais *softwares* para as comunidades, já não são os antigos LMS, portanto a parte do *e-Learning* tem estado sempre a mexer. Nós somos um mercado de *e-Learning* um bocadinho estranho, nós compramos, Portugal não tem fundos nenhuns para a tecnologia na aprendizagem, nota-se que não houve grande aposta aí, Espanha é pioneira. Agora vamos ver, é necessário para a tecnologia entrar na aprendizagem e darmos um bocadinho o salto, era um bocadinho necessário haver alguma aposta nos subsídios para essa área e ainda não percebemos muito bem pelo novo QREN, não nos parece que seja por aí, ainda estamos a estudar via compete o que podemos fazer, porque há muitas empresas que ainda não deram o salto porque depois faltando um pouco o mercado, como aconteceu nestes dois três anos, os grandes projetos (...) ninguém vai adquirir plataformas agora, mas também tem que se fazer investimento na produção, na migração dos conteúdos e tudo isso. Também já há formas que se têm reinventado, também com a crise, como a produção, vídeo, imagem, etc, portanto tudo isto também está sempre a mudar. Mas se em 2015 os budgets voltarem a estabilizar e os recursos humanos mais estabilizados e saber quem fica, que estrutura fica já pode ser o arranque.

**Entrevistador:** E então, quais são os principais objetivos da Global Estratégias?

**Entrevistado:** Para 2015?

**Entrevistador:** Sim, pode ser.

**Entrevistado:** Nós agora o que queremos é voltar a fazer os projetos estratégicos, estamos com foco e também foi um ano (...) até do ponto de vista se avançarmos,

porque nós somos uma empresa inovadora e queremos fazer coisas novas e fazer coisas interessantes. Têm-se feito coisas interessantes mas são projetos pequeninos e nestes dois anos andou-se a comprar um bocadinho mais pequenino, faz-se a primeira parte, depois faz-se a segunda, não se compra assim muito. Comprar em bolo apareceu muito agora no ano passado e fez-se algumas mudanças de atendimento nas nossas grandes empresas, está-se a voltar a preocupar em vender o que é bom sinal (risos). Já se está a pensar novamente no negócio, já não vamos todos morrer, o mercado é o que é mas quando se volta a apostar nas pessoas para vender mais quer dizer que já viramos a página e que é um bom sinal. Portanto queremos fazer esses projetos com vontade, voltar a por um bocadinho a tecnologia, tentar que a tecnologia volte a entrar na aprendizagem outra vez, seja de que forma for. Pode não ser já a mesma, não vamos fazer milhares de produções como se fizeram há uns anos, hoje em dia as coisas têm de ser mais pensadas mas que volte a girar. Portanto a nossa perspetiva é que 2015 é apostar nessas áreas, o *assessment* e a consultoria, vamos nos posicionar também aí, porque cada vez mais nos recursos humanos, em termos estratégicos, os projetos que vamos também são estratégicos, aquela questão do GAP, RH e Desenvolvimento tende a ser uma única abordagem. Muitas vezes nos fazíamos o desenvolvimento de um lado mas os instrumentos de *assessment* estavam do outro e as coisas não estão integradas e o objetivo é que se integrem. Os nossos clientes também se alteraram no modo como compram, como decidem e no modo como estão estruturados e há realmente um parceiro de negócio, também o lado de lá mudou, nós mudámos as soluções mais estratégicas de negócio e eles também mudaram a comprar coisas mais de negócio. Portanto a formação tradicional e a gestão da formação tradicional está assim um bocadinho a cair, porque como o budget mudou a gestão tradicional não nos interessa, é mais para onde vamos, é um conceito um bocadinho diferente ligado a RH, portanto os RH têm um papel muito importante.

**Entrevistador: Ok. E qual é a principal missão?**

**Entrevistado:** A nossa missão é levar a desenvolver pessoas em todo o mundo, aliás é um bocadinho a nossa frase que é Em cada minuto no mundo, transformamos as pessoas nas organizações. É um bocadinho aquele conceito, aliás no nascer da frase é um paralelo com o império espanhol que na altura o sol nunca se punha. Mas pronto, a lógica é realmente a do império espanhol na altura... pronto, em todo o momento no mundo estamos a formar alguém.

**Entrevistador: Relativamente às complexidades, atualmente qual é que é a principal dificuldade que a Global Estratégias tem?**

**Entrevistado:** Eu acho tem a ver com o mercado! Tem um bocadinho a ver com o mercado... Portanto o que há a fazer agora é fazer girar um bocadinho mais o mercado para as coisas começarem a animar. Não nos falta oferta, nem qualidade, nem serviço nem nada... claro que somos sempre... as orações são sempre afetadas pelo contexto do mercado. Quando nós trabalhamos no negócio que tá ótimo, em termos de recursos humanos e tudo, mais motivados, tudo funciona melhor! É fazer mais com menos, é motivar as pessoas de outra maneira, mas não trabalhamos para os mesmos resultados não é? É um bocadinho esse o paradigma que mudou, mas isso é a nossa realidade como de toda a gente no país.

**Entrevistador: E quais é que são as ameaças? Situação atual do país...**

**Entrevistado:** Tem a ver com os novos *players* também! É o mercado que agora tá mais... agora tá a voltar a acender, mas houve uma época um bocado mais conturbada, e haver muitos *players* pequenos e que fazem os *pricing* irem para baixo também porque são monoempresas praticamente, uma ou duas pessoas... mas os clientes tão a olhar muito muito a *pricing*! Também isso mudou, porque *pricing* sempre houve, sempre negociação, sempre houve compras, mas não era tanto!

**Entrevistado: Quais são as potencialidades?**

**Entrevistador:** As potencialidades são agora acompanhar o país no retorno à atividade e à competitividade. Eu acho que vamos ter agora este último empurrão, porque é o último, já não haverá muitos digo eu, ou pelo menos os montantes serão menos dos apoios europeus. Mas aproveitar este último *cash* que vem, da melhor forma para estimular a competitividade e fazer girar um bocadinho as coisas para sairmos todos mais rápido. Apesar da nossa conta grande, para os juros e etc, mas tentar realmente pôr o país a andar... e já que é para pôr o país a andar, contamos com as pessoas para contribuir para isso.

**Entrevistador: Relativamente à estrutura, quais é que são as características do quadro do pessoal, ou seja qual é a idade, a formação, o género...**

**Entrevistado:** Somos uma equipa jovem, ainda jovens, já não somos tão jovens como éramos mas as pessoas mais antigas têm 15 anos de atividades, temos 15 anos de atividade. Sou eu em antiguidade na empresa, depois temos a M também com 14 anos também ta ca desde o inicio e éramos todos muito jovens, eu tinha 24, a M outros 24, ou seja, éramos todos muito jovens... éramos uma empresa, que podia ser quase uma incubadora universitária (risos). Depois, agora temos uma nova geração que foi entrando, também houve alguns seniores que saíram há dois anos o que permitiu também que entrassem novos... As próprias pessoas também já estavam todos casados há muitos anos, há 15 e quiseram novos desafios. Por outro lado, permitiu, como estamos num mercado estabilizado era a maneira de renovar também em termos de nova geração.

**Entrevistador:** Então quando contratam alguém, têm sempre em atenção alguma destas características? Idade, formação...

**Entrevistado:** Como nós temos sempre... a máquina de entrada foi sempre, com exceção de alguns percursos enquanto estávamos a crescer em que fomos buscar ao mercado, por exemplo a C que é uma das nossas comerciais, fomos buscar ao mercado na altura em que criámos a equipa comercial e a rede comercial e foi um recrutamento puro. Mas a maioria das pessoas entraram via estágio ou se não era estágio era primeiro emprego. Portanto a própria criação da empresa, o meu não era primeiro emprego, mas era o segundo ou o terceiro, portanto o próprio Pablo, o fundador, a equipa já em Espanha era toda muito jovem, ele era jovem também, também ele próprio criou a empresa com pessoas no pós-universidade, como aqui e, portanto, sempre tivemos estágios. Portanto, quando estamos a crescer entram, e portanto entram e nós vamos crescendo, se naquele ano... agora é sempre visto ano a ano, cada ano tem de se ver não é... porque é tudo muito mais criterioso porque ainda não temos aquele ok para crescer, pelo contrário, estamos a aguentar-nos, o paradigma agora é começar a crescer quando o mercado arribar! Por outro lado, estamos sempre a precisar... é estar no sítio certo à hora certa! Às vezes basta sair um projeto, por exemplo, no início do ano se já tivéssemos uma solução e etc e começássemos a ver sinais de retoma, rapidamente os estagiários entram. Agora, se não tivermos esses projetos e isso tudo e se não tivermos refletido no negócio, sem essa entrada é mais difícil... e tivemos alguns... Agora ganhamos um projeto internacional em que estamos nós a fazer a entrega para Itália, também ganhamos um já de CREN, estamos já estamos com um para fazer consultoria

o que é bom, era outro dos nossos negócios e que estava parado porque não houve subsídios, nada nada, portanto parámos essa área de negócio e agora está a voltar. A questão é, nós estamos em *standbay* de negócios, à espera que rapidamente tudo isto arranque. Agora a questão é estarem as pessoas certas... às vezes podemos não poder ficar com aquele estagiário naquele momento e dois meses depois aparecer alguma coisa que mude o contexto, que é quando isto começar a arribar. É um bocadinho assim...

**Entrevistador: E quais é que são as funções de cada elemento da equipa?**

**Entrevistado:** Divide-se em parte de venda, relação cliente que é a rede comercial, a nossa rede comercial são consultores, temos a parte comercial e temos a parte *delivery* que é a entrega, produção, neste momento dividimos assim. Depois, dentro das áreas de apoio, temos a área financeira, temos a área do marketing que também é um bocadinho o inter, consideramos que o marketing e o inter está ali... Cada vez mais, acabamos por considerar a área de vendas e *delivery* mais ligadas ao intra e depois o marketing e o inter estão ali como se fosse o nichozinho do intra antigo. Agora o próprio inter cada vez mais é uma gestão intra, é como se fosse intra, eles já estão neste momento como se fosse um intra, portanto quando pensamos em, a gente ainda mantém ali o inter separado, mas pode haver alguma tentação... agora não sei, em 2015, ainda não pensámos nos GRH por completo... até porque temos um regresso de maternidade e vamos agora pensar como é que vamos organizar no fim do primeiro trimestre e pode haver por exemplo uma junção transversal porque na lógica do inter já não é tanto fazermos marketing e recebermos inscrições, mas é uma gestão de clientes em que muitas vezes temos de ser nós pró-ativos também, no sentido de juntar...há aqui um inscrito, há outro ali, pronto. Ou seja, é tudo um trabalho diferente e portanto, nesse sentido juntar. Mas fundamentalmente é vender e entregar e depois com o marketing e as finanças.

**Entrevistador: Então a Global Estratégias atualmente tem quantos funcionários?**

**Entrevistado:** Somos 11 ou 12...

**Entrevistador: E no departamento de Marketing tem...**

**Entrevistado:** Marketing e inter temos ali três pessoas e mais uma estagiária, depois temos as finanças, depois temos a rede comercial, neste momento são três pessoas e

depois temos na área de produção duas pessoas e depois temos o apoio dos estagiários, que nós esperamos sempre acolher todos, neste momento nem sempre é possível, mas fomos historicamente uma empresa em que os estagiários ficavam, quando crescemos ficavam sempre!

**Entrevistador:** Sim, e foi por aí que tomamos conhecimento também, falo por mim...

**Entrevistado:** Exato, exato.

**Entrevistador:** Como é feita a divisão das tarefas entre a equipa? Como é feita esta seleção, um vai para o intra, outro vai para o inter... é com base em alguma referência?

**Entrevistado:** Das pessoas que estão? Pessoas que historicamente estavam... Quem estava com o inter ficou, embora tivéssemos, por exemplo a P teve no inter e agora está no intra, à medida que a empresa fica mais pequena, é verdade a equipa está mais pequena, também somos todos mais versáteis não é?

**Entrevistador:** Fazem um bocadinho de tudo...

**Entrevistado:** E o próprio inter também mudou, a maneira como ele se gere, antigamente era alguém para atender inscrições, hoje em dia é alguém para ir busca-las. Mesmo a própria lógica, antigamente era mais organizar de eventos e agora temos muito a gestão de cliente, muito mais gestão do cliente do que tínhamos antigamente, porque antigamente respondíamos aos pedidos, agora só temos que ativamente tentar juntar um bocadinho o calendário e as pessoas ficam aqui e ali...porque o que acontece no mercado do inter agora é que temos clientes que dizem tenho uma pessoa há um ano para fazer um curso e não consigo que a pessoa faça em lado nenhum... é isso que acontece quando o mercado do inter está muito pequenino... e então os próprios clientes não têm maneira de formar as pessoas. O que nós agora dizemos é que garantimos sempre nem que seja através de *mentoring*, mas o curso, ao invés de ser um dia passa a meio e faz-se algo adaptado, é quase um mini-intra, na verdade é um mini-intra, um programazinho à medida, só para uma pessoa (risos). Todo o inter mudou também. É uma lógica de mudança de paradigma, do formador para o facilitador, é uma lógica de facilitação, um desenvolvimento diferente da formação tradicional.

**Entrevistador: Portanto não há assim nenhuma característica que ...**

**Entrevistado:** É assim, nós normalmente na área intra, nas soluções, quer seja *e-Learning* e etc temos mais preocupação, do ponto de vista técnico-pedagógico... tem de haver em toda a empresa, mas são projetos mais complexos, logo tecnicamente precisamos de mais apoio técnico. Portanto, as pessoas que tiverem mais aptidões técnicas ou que tenha mais a vontade quer na escrita para desenvolvimento ou quer... são trabalhos mais técnicos, mais profundos, são feitos no intra. Quem tem mais a componente relação comercial, relação com o cliente, logística de operações, no sentido em que tem muitos eventos para organizar no inter, muita logística, muitos contratemplos, muita coisa, muito operações puro e relação cliente também no inter. Posso dividir assim... Porque a própria rede comercial do intra, é uma rede social tecnicamente mais elaborada.

**Entrevistador: Que influencia tem no funcionamento da Global Estratégias o facto de serem poucos?**

**Entrevistado:** Estamos sempre todos a apagar os fogos uns dos outros e, por um lado é bom, do ponto de vista do espírito de equipa, por outro uma desvantagem... e um dia destes, que ainda há pouco tempo chamei a atenção, é que sofremos todos com as dores uns dos outros... se há um foguezinho no inter a empresa toda pára, essa é uma desvantagem! Mas eu chamei a atenção, numa reunião a semana passada e as pessoas começaram a ter noção, como estamos num *open space* isso também contamina mais rápido, para o bom e para o mau. Por isso, quando temos incidências e operações para resolver, tentamos agora deixá-las ali mais focadas. Claro que o gestor de conta tem que se envolver com o cliente, mas não gerar pânico, até porque outra coisa que acontece é que nós entregamos mais em volume, o volume não diminuiu por causa do preço, mas na verdade nós temos muito trabalho...

**Entrevistador: Nunca fica nada por fazer mesmo sendo poucos?**

**Entrevistado:** Exato! Agora, há mais incidências de queixas e isso estamos a notar e estamos a notar porquê? Porque os clientes neste momento... se o cliente envia, alguém um inter... então agora vamos fazer e as pessoas não sabem fazer muitas vezes, então voltam a dizer ah o curso não foi como correspondemos. Ainda agora tivemos no CREN um cliente nosso que eu tive de explicar ao cliente, que eu estava na reunião e

expliquei... isto é um *workshop* de quatro horas, em que tem os princípios dos pacotes que vêm, o caso, que era aquele caso sector banco, é muito específico, como o nosso global que fomos assistir e eu também fui assistir como a nossa consultora de CREN é muito específico, portanto nós conhecemos a base, a partir daí temos de comprar consultoria, porque todo o arquitetura do que vamos colocar no mercado e como, não é a perspectiva normal de uma empresa que vai para o subsidio. Vem queixas por tudo! Também temos de triar... tivemos outro cliente que fez uma grande queixa, na área de *e-Learning* e depois apercebemo-nos que os formandos nem sequer computadores tinham... esse tipo de coisas. Quando se compra tem de haver retorno e aqui a nossa equipa ta habituada, o cliente tem sempre razão e o nosso enfoque é o cliente, mas temos de triar francamente as razões da questão e depois tentar resolver o mais rápido possível o problema. Tivemos outro cliente que agora ah não consegui, voltou ao posto de trabalho e não deve ter conseguido fazer era Excel para RH e não deve ter conseguido fazer. Mas depois quando perguntamos, mas concretamente já ficam... se calhar as pessoas estão a comprar um curso de Excel para RH... ali havia dois níveis um mais avançado outro menos avançado, mas depois são temas complexos e não é num dia muitas vezes sem apoio que se consegue. Pronto, nós nessas coisas também oferecemos logo... Também temos consultores com muito trabalho, porque eles próprios como o mercado está mais flutuante têm menos tempo e quando podem então digamos que trabalham sem dormir... no segundo semestre, foi um semestre melhor, tivemos muitos consultores cansados, temos que andar muito mais atrás dos manuais etc, porque os conteúdos não vêm ou eles próprios estão muito cansados, portanto passam as coisas e temos de estar muito mais atentos.

**Entrevistador:** É claro que se fossem mais, seria muito mais fácil...

**Entrevistado:** Se fossemos mais era muito mais fácil, completamente!

**Entrevistador:** Vamos falar um bocadinho então da cultura organizacional... Como é que descreve a Global Estratégias quanto à sua cultura? Valores, crenças...

**Entrevistado:** Os nossos valores do grupo, também acho que nos identificamos muito com eles, eles foram criados já no grupo francês após a integração, eles foram com os *country manager* na altura, que é a paixão por tudo o que fazemos, a inovação, o espírito de equipa, colaborativo e tudo isso, portanto identificamo-nos com tudo isso.

Nós mais Global Portugal, na verdade a componente inovação e sermos jovens, sempre com uma boa equipa, acho que já passamos por muitas coisas nestes 15 anos, éramos um bocadinho, acho que até em termos de gestão, éramos mais sangue na venta e agora estamos todos mais serenos, mais calmos, os anos também já nos vão dando alguma experiência... e depois nós os mais seniores já passámos por *coaching* e pronto, tudo isso... éramos todos muito mais... a parte má de trabalhar mais em stress, é um bocadinho como a questão do *open space*, quando há um fogo, hoje em dia temos mais a preocupação de estarmos todos calmos e o resto da equipa, para não nos contaminarmos... provavelmente também discutíamos mais, éramos todos muito mais efusivos. Hoje em dia somos pessoas mais serenas, há menos... as vezes temos... é uma atividade que dá algum stress, temos muitas operações, muitos clientes, as queixas, muito mais incidências... e o facto de termos muito mais trabalho, com menos recursos, também temos de estar muito mais cuidado a controlar a qualidade. Ou seja, pode haver tendência para que alguma coisa ou outra escape! Mas sim, somos uma equipa realmente unida.

**Entrevistador: O que é que distingue a Global Estratégias das restantes organizações do mesmo âmbito?**

**Entrevistado:** Eu acho piada porque os nossos antigos colaboradores é que nos dizem essa realidade, porque eles próprios vão para outras culturas, nós por vezes nem temos tanta noção até aos antigos colaboradores nos dizerem, olha vocês realmente tinham se tivesse na Global era isto... e o que eles dizem que temos de diferente é a componente da inovação, ou seja, alguém lança uma ideia, então vamos fazer! Não há aquela questão de, é assim, sempre foi assim e assim será, não há! Todos os dias se alguém se lembrar de algo melhor muda! E nessa perspetiva de criação e novas ideias, se alguém quer trocar uma proposta para algo melhor, faz-se! Então isso eles notaram, quando foram para outras culturas, outros *players*, notaram isso porque não conseguem dar ideias e que elas sejam implementadas com rapidez porque são estrutura mais antigas, mais fechadas, não têm esta lógica... porque como éramos todos muito jovens e somos todos muito jovens, habituámo-nos sempre a essa questão. Isso é o que os nossos antigos colaboradores dizem e sentem saudades. Sentem saudades também da questão do espírito de equipa. Estes são os dois fatores que as pessoas que saíram salientam. Acho que a melhor maneira de saber é com as pessoas que saíram o que é que dizem, porque também vão para outras realidades. Também disseram que é uma boa escola! Se

hoje em dia não pudermos ficar com os estagiários, quem vem para estágio aqui, faz o mesmo que os outros e aprende realmente mais. Porque nós não damos as tarefas menos boas aos estagiários, portanto, eles acabam por fazer o que os outros fazem. Se abrir um projeto podem mesmo chegar a gerir o projeto, os que ficavam mais tempo, se ficavam um ano connosco fazem tudo como qualquer outro. Portanto, numa lógica de aprendizagem nós somos bons... as pessoas gostam dessa... e formamos muita gente no mercado e depois foram para outros nossos concorrentes, mas ajudamos a contribuir no mercado, para desenvolver pessoas que aumentaram a qualidade no mercado. Portanto isso é sempre bom! Ainda agora encontrámos uma antiga colaboradora que foi nossa estagiária e hoje em dia está num *player* nosso concorrente, ela era muito boa, mas não ficou porque foi para investigação na altura e agora voltou para o mercado da formação. Mas foi para a investigação e saiu porque queria experimentar a investigação. Ela era francamente boa no desenvolvimento e tudo isso, da parte da inovação e criação e está hoje em dia a fazer algo semelhante, mas levou daqui uma escola fantástica nessa perspetiva.

**Entrevistador: Que características é que deve ter um membro da Global Estratégias, para se conseguir adaptar à cultura existente?**

**Entrevistado:** Querer sempre aprender e reinventar-se, eu acho que isso é muito importante... Não dar uma coisa como certa, porque amanhã já pode ser diferente. Ter bom espírito de equipa, comunicarem uns com os outros porque a comunicação é super importante nas empresas e num gestor de topo. Tem de ter vontade de trabalhar!

**Entrevistador: De que forma a cultura da Global Estratégias é transmitida aos membros mais recentes?**

**Entrevistado:** Talvez já menos hoje em dia... Talvez porque... eu pessoalmente trabalhava mais com os estagiários no passado do que agora. Talvez porque estamos sempre muito atarefados e eu agora tenho mais funções de estar nos clientes. Depois eu tenho um modelo muito delegador, portanto está alguém encarregue da área, é esse alguém que passa ao estagiário. Tenho menos contacto convosco, com as estagiárias este ano... agora também já começaram a vir as reuniões de operações para termos mais contacto e para se envolverem mais porque depois o risco de não estarem envolvidas tão diretamente é que também não se desenvolvem tão rapidamente. Ai perdeu-se talvez um bocadinho, tenho essa noção. Mas isso tem a ver com o facto de eu ter de pôr mais a

mão na massa e também de sermos menos, é que antigamente era mais fácil, era mais gente e todos tinham mais tempo, se calhar para desenvolver os outros. Isso eu notei com vocês que estão cá este ano, estou a notar isso, e estou a notar isso porque estamos todos mais cheios de trabalho! Então nessa perspetiva está assim tudo muito acelerado...

**Entrevistador: Os estagiários acabam por se adaptar à cultura com a experiência e com as vivências...**

**Entrevistado:** Porque também o esforço comercial que é necessário hoje em dia, meu e das equipas comerciais é muito maior, temos de fazer mais visitas... qualquer projeto, nós temos de entregar uma coisinha de nada e temos três reuniões. Antigamente também eram mais comerciais e tudo isso implica que tenhamos menos disponibilidade para desenvolver nesse sentido, aí acho que sim. São mais atirados, acabam por ter de fazer, mas são mais atirados! Eu é a minha perspetiva, mas se calhar aí vocês é que vão ter de dizer...

**Entrevistador: Que balanço é que faz do seu percurso enquanto gestora da Global Estratégias?**

**Entrevistado:** Destes 15 anos é muita coisa... acho que tem muitos ciclos tal como a empresa...

**Entrevistador: Vai balançando conforme a empresa balança não é?**

**Entrevistado:** Sim, balança conforme a empresa balança... Há três anos falando do ponto de vista de estabilidade... falando como líder não é?

**Entrevistador: Sim, como líder.**

**Entrevistado:** Como comecei com 24 anos (risos), foi uma liderança, eu chamo-lhe assim, um bocadinho mais natural porque, a faculdade não forma para liderança. Tinha algumas apetências naturais, mas que os próprios modelos de liderança foram-se alterando... provavelmente o líder de 2000 não é o mesmo que o líder de 2015 (risos) minimamente e nesse aspeto fui-me atualizando. A grande mudança que eu fiz do ponto de vista de líder foi se calhar para aí há três anos, em que me acalmei um bocadinho, teve a ver também com a acumulação de stress no sentido de fiz um curso de gestão... mas tem a ver com este equilíbrio e também fez com que a organização se acalma-se do ponto de vista de baixar os níveis de stress, comunicar-mos melhor porque se tivermos

todos stressados comunicamos francamente mal. Há quem fale da antiga S talvez, nunca fui uma líder, nem centralizadora, nem autoritária mas a autoridade no sentido tradicional do termo, sempre apostamos no desenvolvimento, a noção do líder *coaching* ainda não havia na altura mas sempre apostamos nas pessoas, portanto nessa perspectiva já era, mas agora sou mais consciente, se calhar não tenho tempo para isso (risos) mas sim, tento sempre que as pessoas tentem desbravar por elas e encaminhar. Por isso, algumas características que eu já tinha no passado mas que não eram talvez tão conscientes, depois fui fazendo alguns cursos de liderança, também nossos, portanto as lógicas de liderança situacional. A grande mudança foi o momento *mindfulness* e o processo de *coaching* em que fiz eu e a equipa toda sénior, aí foi onde nos demos o salto de maturidade (risos).

**Entrevistador: E sentiu que foi para melhor?**

**Entrevistado:** Foi porque fizemos todos um *assessment*, conheci ali os meus pontos mais a desenvolver, perceber o porquê, comunicamos melhor ou pior, como motivamos, como influenciámos. Às vezes no meio do burburinho podemos não o conseguir fazer e como temos muito trabalho eu sei que há momentos (...) Ainda há pouco tempo tive um momento, sei que andávamos mais stressados no mês de outubro, há mais pressão de números, há mais pressão internacional e isto descarrega na organização. Mas quando isso acontece, quando eu estou um mês impossível, eu peço desculpa, ou seja, há uma consciência, essa é que é a diferença, nós temos a consciência que nos passamos naquele mês e falar com a equipa e voltar a apanhar a equipa.

**Entrevistador: Isso quer dizer que o comportamento da S influencia tudo?**

**Entrevistado:** Tudo e portanto esse meu equilíbrio tem a ver com o equilíbrio da equipa. E depois eu acho que se calhar o maior desafio é mantermos sempre (...) nós somos otimistas mas somos modestos e às vezes precisamos que nos deem sinais para nós voltarmos a acreditar, estamos agora a precisar de umas boas notícias para arrancar bem o ano. Temos algumas que já vieram, houve umas que perdemos, ficamos com bastante pena um por preços e outro grande que foi tecnicamente mas é um tecnicamente que tem a ver com uma componente, lá voltamos outra vez ao *pricing*, porque na verdade foi a questão técnica que nos fez perder mas foi porque alguém começou a fazer o trabalho antes de aceitar, voltamos à questão de não é o *pricing* direto mas é de alguém trabalhar de graça, depois há quem faça e há quem ganha com

isso e por acaso é uma questão que tenho de discutir com a presidência porque a questão é se nos adaptamos ou não nos adaptamos porque há quem faça e há quem não faça e se nós não fazemos começamos a perder. Nós uma coisa que estamos muito mais maduros é que é assim quando perdemos perguntamos porquê, não pensamos que somos os melhores, há muitos *players* que pensam que são os melhores e têm a postura que são os melhores, nós estamos nos melhores mas às vezes até nos esquecemos, aliás porque nós ficamos no ranking dos melhores fornecedores de RH. Hoje em dia uma coisa que aprendemos é não ficar muito na expectativa com um projeto, porque depois não ganhamos e ficamos muito decepcionados, é ir a jogo a muitos e se perdermos um não morremos por isso.

**Entrevistador: E como é que a S faz essa gestão as pessoas perdem e depois fica tudo muito desmotivado...**

**Entrevistado:** Este por acaso perdemos e estávamos todos de férias (risos) portanto (...) agora perguntamos o porque e só soubemos ontem e teve a ver com isso, de alguém se chegar à frente antes de o projeto ser adjudicado. E depois pronto temos de nos por a trabalhar e pronto agora chegou outro para nós apresentarmos...

**Entrevistador: E pronto a S tenta estar sempre motivada e pensar no próximo projeto...**

**Entrevistado:** Temos de pensar no próximo tem que ser.

**Entrevistador: Como organiza as suas tarefas no dia-a-dia?**

**Entrevistado:** É assim às segundas-feiras são as reuniões internas e tento sempre ter (...) há uma coisa também que mudou, que nós antigamente trabalhávamos muitas horas aqui e agora achamos que o equilíbrio de vida pessoal e profissional também é muito importante, mas como começamos fresquinhos aos vinte e cinco trabalhávamos onze, doze horas na altura, nos primeiros anos, mas sabemos que isso dava-nos dores de costas e coisas que não eram boas e também teve a ver com a evolução da própria organização. Portanto, quando é preciso ficamos mas o dia-a-dia é para não ficar, trabalhámos bem e eficazmente e para podermos estar sempre de cabeça fresca e equilibrados emocionalmente e balanceados nas duas realidades, sem grande níveis de stress (...), é preciso fazer desporto e quando alguém está doente fica em casa, não vem nem contamina ninguém, não vale a pena vir se não está bem. Antigamente vínhamos

todos a cair (risos), agora o que está acontecer, há o chamado novo líder de que integra estas duas componentes familiares e de (...) é realmente um líder mais de exemplo e de conciliação, no fundo o líder que é no seu eu em casa é o que é na empresa e nós fizemos um novo *assessment* na área comercial e no nosso perfil natural e adaptado está igual que é o que é em contexto de trabalho e na realidade e isso significa que agora estamos a conseguir realmente analisar. Portanto o líder no seu eu é o que transmite com transparência, proximidade, nós temos essas características.

**Entrevistador: E então que tipo de estratégias aplica no seu dia-a-dia?**

**Entrevistado:** Por exemplo, no primeiro dia (...) já sei onde queria chegar com isto (risos) eu agora tenho menos horas e tenho de fazer tudo. E então é, temos de tornar as reuniões no máximo uma hora, sermos mais concisos e tudo isso, as vezes escapa-nos alguma coisa, mandamos sempre as atas de reunião por *e-mail* para depois alguém ir lá ver. À segunda tento despachar tudo e à terça sobre o marketing de resto só tenho clientes. Depois tenho um bocadinho de áreas financeiras, legais algumas coisas assim, temos a parte de operações e temos de pensar em tudo isso. Como há uma parte da equipa que é mais júnior, têm pouco tempo em função, um ano ou dois e temos de ter cuidado com isso e pronto, acho que é por aí, a grande mudança é comunicarmos mais eficazmente para que as reuniões sejam eficazes e se tivermos com boa motivação tudo gira rapidamente. Se as coisas não tiverem a fluir não há tempo sequer para fluírem de outra maneira...

**Entrevistador: E a S leva trabalho para casa?**

**Entrevistado:** Eu sou partidária de não levar mas por exemplo, no segundo semestre levei todos os dias porque não dava para gerir tudo aqui, mas eu sou partidária que não. Portanto se não houver nada que justifique e o que justifica é algum projeto que saia ou algum *breakfast*, esse tipo de coisas que têm de ficar para amanhã. Se for coisas que têm de ser respondidas, os emails são respondidos mais tarde, mas faço-o todos os dias, às vezes o que me acontece é que me escapa algum *e-mail* no meio ou respondo tão rápido que não leio bem (risos), eu sou rápida eu sou bastante rápida mas às vezes o rápido é inimigo...

**Entrevistador: E deixa tarefas a meio?**

**Entrevistado:** Faço tudo ao mesmo tempo o que também não é bom, as mulheres têm mais capacidade de fazer tudo ao mesmo tempo que os homens, o nosso cérebro permite e o deles não, mas isso às vezes também tem um senão, estamos a fazer tanta coisa que depois não conseguimos fechar tudo.

**Entrevistador: Portanto gere o seu tempo assim dessa forma...**

**Entrevistado:** Normalmente à segunda-feira é reuniões interna, depois terça, quarta e quinta e depois às vezes vou para o Porto na quinta e sexta estou fora.

**Entrevistador: Ok, portanto julgo que já tenha feito esta pergunta mas que importância atribui ao seu papel como gestora para o bom funcionamento desta organização?**

**Entrevistado:** É assim ninguém é insubstituível mas senão for eu a fazer, alguém tem que fazer, é um bocadinho assim. Eu as vezes não estou a fazer e é alguém que faz por mim, eles motivam-se muito, são muito coesos. Agora acho que há um papel muito importante que é preciso ter visão, que é ver para onde é que vai o mercado, o que vamos fazer a seguir, pensar um bocadinho à frente mas pronto é preciso alguém estar um bocadinho com os pés menos no dia-a-dia...

**Entrevistador: E isso parte de si fundamentalmente não é?**

**Entrevistado:** Sim, mas seja como for eu faço isso em *brainstorming* juntamente com eles, eu penso muito melhor gente ao pé de mim, o meu espírito de liderança é muito participativo, eu trabalho bem é com gente, no sentido de dar ideias e depois chegarmos à final.

**Entrevistador: Então não toma decisões...**

**Entrevistado:** Há decisões que eu tomo sozinha e estão claras que nem água mas quando é visão estratégica, negócio ou seja o que for prefiro sempre opinião porque várias cabeças pensam sempre melhor e ajuda-me a ter várias visões para decidir melhor. Houve no passado alguns amigos colaboradores que diziam que isso era um defeito, não acho que seja um defeito, ter várias visões enriquece sempre...

**Entrevistador:** E também é um bocado o espírito de equipa, se a S não fosse tão participativa com eles, se calhar eles sentiam-se um bocado mais excluídos e neste sentido eles também têm mais autonomia para ajudar, para tomar decisões...

**Entrevistado:** Se eles tiverem alguma ideia e se for uma boa ideia vai não é. E a verdade é que as vezes as boas ideias vêm de onde agente não espera. Por exemplo o A veio da informática, depois foi para o *e-Learning* e agora está na área comercial, é um percurso engraçado e o A às vezes sai com ideias eu que até fico “dah”. Foi uma proposta que estávamos todos a pensar num *follow up* por *e-Learning* e ele deu a ideia de fazermos presencial e eu pensei realmente tens razão. Lá está, é assim os nosso cérebros são enviesados, todos pensamos diferente e nós pensamos consoante aquilo que nos somos, as nossas crenças e valores enviesam como nos comportamos. Hoje em dia fazemos tantos *assesments* que sei perfeitamente a forma de pensar de cada um.

**Entrevistador:** Qual foi a a sua principal dificuldade que já sentiu no seu percurso?

**Entrevistado:** O não ser capaz nunca pensei sou sempre muito mandada para a frente, às vezes nós já tivemos muitas mudanças no mercado duro, muitos chefes (risos) não o próprio do grupo internacional, eram os espanhóis, depois eram os franceses, a própria cultura da empresa foi-se alterando, agora estamos mais (...) somos cotados, quem trabalha em empresas cotadas sabe que há muita pressão com números e são sempre épocas diferentes. Portanto quando temos os chefes a martelar muito é preciso ter muita capacidade aguentar, acho que aí é o que mais me afeta pessoalmente e depois reflete-se na equipa e no dia-a-dia. Houve um ano em que nos iam juntar a Espanha então o chefe (...) nós sempre tivemos sempre muito juntos a Espanha porque nós nascemos espanhóis mas quando saiu o fundador quem veio ficou como nosso chefe mas o nosso fundador deixava-nos em autonomia plena, uma vez que tínhamos francamente negócios diferentes, eles *e-Learning* e nós soluções. Agora isto tem sempre um perigo, uma visão estratégica de alguém que não está no mercado e que se quer impor isso poe em causa e tivemos ali uma (...) mas as coisas terminaram bem mas até lá chegarmos é um processo de desgaste. É assim um bocadinho como o que que não nos mata tornamos mais fortes é verdade mas são sempre momentos mais complicados. É um bocadinho como na escola dos meus filhos em que queriam mudar a educadora, há escolas em que mudam de educadoras todos os anos para por os filhos mais aptos e há

escolas que mantem a mesma educadora para eles estarem emocionalmente mais estáveis, agora entre um mundo e outro é uma coisa, nós podemos ter novas chefias todos os anos, novas estratégias, nos sabemos que o mercado lá fora obriga-nos a mudar a toda a altura, novas chefias também nos obrigam a adaptar, temos que encaixar modos de trabalhar mas quando é num grau muito elevado acho que isto tem conta, peso e medida, portanto tudo o que é demais bate-se em esforço.

**Entrevistador: Então a principal dificuldade...**

**Entrevistado:** É o mercado e estas e questões internas próprias de um grupo que cresceu muito rápido que comprou muito rápido, que tem agora a própria questão do mercado local que afeta muito a estrutura francesa, as pessoas estão mais stressadas, afetam-nos a nós. Portanto tudo isto, o mercado afeta o grupo...

**Entrevistador: Como funciona com a tomada de decisões? Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões por si só ou tem que passar tudo pela S?**

**Entrevistado:** É assim no dia-a-dia (...) há um pouco de dois bicos, eu sou degelador, mas as vezes eu penso que a informação está lá toda e não está, porque as pessoas que estão são novas, a S agora está na rede comercial, a C como está de baixa entraram pessoas para a rede comercial, portanto o pessoal é novo, um dois aninhos, esse é o balanço é delegar a autonomia plena e não fazermos asneiras, não se pode pôr em risco os clientes. Eu acho que às vezes pode haver falta de centralização para controlar que a coisa se manteve e isso tem a ver com o desenvolvimento dos colaboradores que às vezes deixo-os demasiado autónomos quando ainda não estão prontos e sou eu que tenho de desenvolver mais tempo. Por exemplo em 2014 eu acho que começamos a desenvolver a equipa comercial no segundo semestre e devíamos ter começado mais cedo porque a primeira leva fui com eles, desenvolvi-os, achei que dava mas agora chegámos ao segundo ano e pensei agora já não vou com eles, são eles que têm de fazer porque eles não podem ir no segundo ano ao cliente comigo e pronto é isso.

**Entrevistador: Pronto julgo que da minha parte não tenho nada a acrescentar, não sei se a S quer acrescentar mais alguma coisa?**

**Entrevistado:** Não, acho que foi um bom apanhado...

**Entrevistador: Obrigada!**

## Anexo III

Análise de conteúdo da entrevista à Diretora-Geral da Global Estratégias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<b>A. HISTÓRIA DA GLOBAL ESTRATÉGIAS</b>	A.1. Fundação da Global Estratégias	A.1.1. Fundada por um Espanhol	<i>“ (...) a Global Estratégias era em 1999 uma empresa espanhola (...) e o dono na altura era um espanhol que nós conhecemos e eu portanto tratei da abertura aqui em Portugal em 99. Em Espanha ela existia (...) eles têm mais cinco ou dez anos de atividade do que aqui e portanto foi a expansão aqui para Portugal”.</i>
	A.2. Motivos da criação da Global Estratégias	A.2.1. Criação de Capital Humano	<i>“Foi esse o principal motivo, era realmente a criação de capital humano para o arranque e o início dos países, do ponto de vista económico foi a criação dos grandes grupos, portanto tudo estava a ser criado nessa época”.</i>
	A.3. Fatores de evolução/mudança na Global Estratégias	A.3.1. Inovação	<i>“ (...) estamos sempre a primar pela inovação (...)”.</i>

		A.3.2. Criação de uma rede comercial	<i>“Como começamos em 2005 a criar a rede comercial e a vender as primeiras soluções em 2009, as mais estratégicas, portanto posicionámo-nos noutra área, muitas vezes são projetos de quase consultoria”.</i>
		A.3.3. Formações na modalidade <i>e-learning</i>	<i>“ (...) o e-Learning, o nosso pique do e-Learning foi também em 2008 para África, em que nos vendíamos em África o mesmo que vendíamos aqui (...)”.</i>
	A.4. Objetivos da Global Estratégias	A.4.1. Fazer projetos estratégicos	<i>“Nós agora o que queremos é voltar a fazer os projetos estratégicos (...) porque nós somos uma empresa inovadora e queremos fazer coisas novas e fazer coisas interessantes”.</i>
		A.4.2. Apostar na venda	<i>“ (...) está-se a voltar a preocupar em vender o que é bom sinal (...) apostar nas pessoas para vender mais (...)”.</i>
		A.4.3. Apostar na tecnologia	<i>“ (...) tentar que a tecnologia volte a entrar na aprendizagem outra vez, seja de que forma for”.</i>
		A.4.4. Apostar no <i>assessment</i> e na consultoria	<i>“ (...) a nossa perspetiva é que 2015 é apostar nessas áreas, o <i>assessment</i> e a consultoria (...)”.</i>
	A.5. Missão da Global Estratégias	A.5.1. Desenvolver pessoas	<i>“A nossa missão é levar a desenvolver pessoas</i>

			<i>em todo o mundo, aliás é um bocadinho a nossa frase que é Em cada minuto no mundo, transformamos as pessoas nas organizações (...) em todo o momento no mundo estamos a formar alguém.”.</i>
	A.6. Complexidades patentes na Global Estratégias	A.6.1. Mercado atual	<i>“Eu acho tem a ver com o mercado! Tem um bocadinho a ver com o mercado”.</i>
	A.7. Ameaças patentes na Global Estratégias	A.7.1. Concorrência	<i>“Tem a ver com os novos players também (...) haver muitos players pequenos e que fazem os pricing irem para baixo também porque são monoempresas praticamente, uma ou duas pessoas... mas os clientes tão a olhar muito muito a pricing!”.</i>
	A.8. Potencialidades da Global Estratégias	A.8.1. Acompanhar o Pais	<i>“As potencialidades são agora acompanhar o país no retorno à atividade e à competitividade”.</i>  <i>“ (...) aproveitar este último cash que vem, da melhor forma para estimular a competitividade e fazer girar um bocadinho as coisas(...)”.</i>

<b>B. COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DA GLOBAL ESTRATÉGIAS</b>	B.1. Características do quadro do pessoal	B.1.1. Equipa jovem	<i>“Somos uma equipa jovem, ainda jovens, já não somos tão jovens como éramos mas as pessoas mais antigas têm 15 anos de atividades (...) a maioria das pessoas entraram via estágio ou se não era estágio era primeiro emprego”.</i>
	B.2. Funções dos elementos da equipa	B.2.1. Venda e relação com o cliente	<i>“Divide-se em parte de venda, relação cliente que é a rede comercial, a nossa rede comercial são consultores, temos a parte comercial (...) a rede comercial, neste momento são três pessoas”.</i>
		B.2.2. Produção	<i>“ (...) temos a parte delivery que é a entrega, produção, neste momento dividimos assim (...) temos na área de produção duas pessoas e depois temos o apoio dos estagiários”.</i>
		B.2.3. Áreas de apoio	<i>“Depois, dentro das áreas de apoio, temos a área financeira, temos a área do marketing que também é um bocadinho o inter (...) Marketing e inter temos ali três pessoas e mais uma estagiária, depois temos as finanças”.</i>
	B.3. Divisão de tarefas	B.3.1. Versatilidade	<i>“Pessoas que historicamente estavam... Quem estava com o inter ficou, embora tivéssemos, por exemplo a P teve no inter e agora está no intra, à medida que a empresa fica mais pequena, é verdade a equipa está mais pequena, também somos todos mais versáteis não é?”.</i>

		B.3.2. Intraempresas	<i>“ (...) as pessoas que tiverem mais aptidões técnicas ou que tenha mais a vontade quer na escrita para desenvolvimento ou quer... são trabalhos mais técnicos, mais profundos, são feitos no intra ”.</i>
		B.3.3. Interempresas	<i>“Quem tem mais a componente relação comercial, relação com o cliente, logística de operações, no sentido em que tem muitos eventos para organizar no inter, muita logística, muitos contratemplos, muita coisa, muito operações puro e relação cliente também no inter”.</i>
	B.4. Influencia de uma equipa reduzida no trabalho da Global Estratégias	B.4.1. Sofrem com os problemas uns dos outros	<i>“Estamos sempre todos a apagar os fogos uns dos outros e, por um lado é bom, do ponto de vista do espírito de equipa, por outro uma desvantagem (...) é que sofremos todos com as dores uns dos outros... se há um fogozinho no inter a empresa toda pára, essa é uma desvantagem!”.</i>
		B.4.2. Mais queixas	<i>“Agora, há mais incidências de queixas e isso estamos a notar e estamos a notar porquê? Porque os clientes neste momento... se o cliente envia, alguém um inter... então agora vamos fazer e as pessoas não sabem fazer muitas vezes, então voltam a dizer ah o curso não foi como correspondemos”.</i>  <i>“Vem queixas por tudo! Também temos de triar (...) ”.</i>

		B.4.3. Excesso de trabalho	<p><i>“Também temos consultores com muito trabalho, porque eles próprios como o mercado está mais flutuante têm menos tempo e quando podem então digamos que trabalham sem dormir (...)”.</i></p> <p><i>“ (...) foi um semestre melhor, tivemos muitos consultores cansados, temos que andar muito mais atrás dos manuais etc, porque os conteúdos não vêm ou eles próprios estão muito cansados (...)”.</i></p> <p><i>“Se fossemos mais era muito mais fácil, completamente!”.</i></p>
<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	C.1. Valores e Crenças inerentes à Global Estratégias	C.1.1. Paixão, inovação e espírito de equipa	<i>“ (...) a paixão por tudo o que fazemos, a inovação, o espírito de equipa, colaborativo e tudo isso, portanto identificamo-nos com tudo isso”.</i>
		C.1.2. Serenidade	<i>“ (...) hoje em dia temos mais a preocupação de estarmos todos calmos (...) para não nos contaminarmos... provavelmente também discutíamos mais, éramos todos muito mais efusivos. Hoje em dia somos pessoas mais serenas (...)”.</i>

	C.2. Distinção da Global Estratégias em relação a outras organizações do mesmo ramo	C.2.1. Inovação	<i>“Eu acho piada porque os nossos antigos colaboradores é que nos dizem essa realidade, porque eles próprios vão para outras culturas, nós por vezes nem temos tanta noção até aos antigos colaboradores nos dizerem (...) e o que eles dizem que temos de diferente é a componente da inovação, ou seja, alguém lança uma ideia, então vamos fazer! Não há aquela questão de, é assim, sempre foi assim e assim será, não há! Todos os dias se alguém se lembrar de algo melhor muda! (...) porque como (...) somos todos muito jovens, habituámo-nos sempre a essa questão”.</i>
		C.2.2. Espírito de Equipa	<i>“Sentem saudades também da questão do espírito de equipa (...) Acho que a melhor maneira de saber é com as pessoas que saíram o que é que dizem, porque também vão para outras realidades”.</i>
		C.2.3. É uma boa escola	<i>“Também disseram que é uma boa escola! Se hoje em dia não pudermos ficar com os estagiários, quem vem para estágio aqui, faz o mesmo que os outros e aprende realmente mais”.</i>  <i>“Portanto, numa lógica de aprendizagem nós somos bons... as pessoas gostam ... e formamos muita gente no mercado e depois foram para outros nossos concorrentes, mas ajudamos a contribuir no mercado, para desenvolver</i>

			<i>“pessoas que aumentaram a qualidade no mercado”.</i>
	C.3. Características de um membro da Global Estratégias para se adaptar à cultura da organização	C.3.1. Aptidão para aprender e para a mudança	<i>“Querer sempre aprender e reinventar-se, eu acho que isso é muito importante... Não dar uma coisa como certa, porque amanhã já pode ser diferente”.</i>
		C.3.2. Espírito de Equipa	<i>“Ter bom espírito de equipa (...)”.</i>
		C.3.3. Comunicação	<i>“ (...) comunicarem uns com os outros porque a comunicação é super importante nas empresas e num gestor de topo”.</i>
		C.3.4. Vontade de trabalhar	<i>“Tem de ter vontade de trabalhar!”.</i>
	C.4. Forma como a cultura é transmitida aos mais recentes membros da Global Estratégias	C.4.1. Colaboradores	<i>“ (...) está alguém encarregue da área, é esse alguém que passa ao estagiário”.</i>
		C.4.2. Reuniões	<i>“Tenho menos contacto convosco, com as estagiárias este ano... agora também já começaram a vir as reuniões de operações para termos mais contacto e para se envolverem mais porque depois o risco de não estarem envolvidas tão diretamente é que também não se desenvolvem tão rapidamente”.</i>
		C.4.3. Experiência	<i>“Antigamente também eram mais comerciais e tudo isso implica que tenhamos menos</i>

			<i>disponibilidade para desenvolver nesse sentido, aí acho que sim. São mais atirados, acabam por ter de fazer, mas são mais atirados!”.</i>
<b>D. PAPEL DO GESTOR</b>	D.1. Percurso da Gestora da Global Estratégias	D.1.1. Começou com 24 anos	<i>“Como comecei com 24 anos (risos), foi uma liderança, eu chamo-lhe assim, um bocadinho mais natural porque, a faculdade não forma para liderança. Tinha algumas apetências naturais, mas que os próprios modelos de liderança foram-se alterando... provavelmente o líder de 2000 não é o mesmo que o líder de 2015 (risos) minimamente e nesse aspeto fui-me atualizando”.</i>
		D.1.2. Mudanças	<i>“A grande mudança que eu fiz do ponto de vista de líder foi se calhar para aí há três anos, em que me acalmei um bocadinho, teve a ver também com a acumulação de stress no sentido de fiz um curso de gestão... mas tem a ver com este equilíbrio e também fez com que a organização se acalma-se do ponto de vista de baixar os níveis de stress, comunicar-mos melhor porque se tivermos todos stressados comunicamos francamente mal”.</i>
		D.1.3. Curso de liderança	<i>“ (...) fui fazendo alguns cursos de liderança, também nossos, portanto as lógicas de liderança situacional. A grande mudança foi o momento mindfulness e o processo de coaching em que fiz eu e a equipa toda sénior, aí foi onde nos demos o salto de maturidade (risos) ”.</i>

	D.2. Tarefas do dia-a-dia da Gestora da Global Estratégias	D.2.1. Reuniões	<p><i>“É assim às segundas-feiras são as reuniões internas e tento sempre ter (...) E então é, temos de tornar as reuniões no máximo uma hora, sermos mais concisos e tudo isso, as vezes escapa-nos alguma coisa, mandamos sempre as atas de reunião por e-mail para depois alguém ir lá ver”.</i></p> <p><i>“ (...) a grande mudança é comunicarmos mais eficazmente para que as reuniões sejam eficazes e se tivermos com boa motivação tudo gira rapidamente”.</i></p>
		D.2.2. Marketing	<i>“À segunda tento despachar tudo e à terça sobre o marketing (...)”.</i>
		D.2.3. Clientes	<i>“ (...) de resto só tenho clientes”.</i>
		D.2.4. Áreas Financeiras	<i>“Depois tenho um bocadinho de áreas financeiras, legais algumas coisas assim (...)”.</i>
		D.2.5. Operações	<i>“ (...) temos a parte de operações e temos de pensar em tudo isso(...)”.</i>
		D.2.6. Por vezes leva trabalho para casa	<p><i>“ (...) Eu sou partidária de não levar mas por exemplo, no segundo semestre levei todos os dias porque não dava para gerir tudo aqui, mas eu sou partidária que não”.</i></p> <p><i>“Se for coisas que têm de ser respondidas, os</i></p>

			<i>emails são respondidos mais tarde, mas faço-o todos os dias, às vezes o que me acontece é que me escapa algum e-mail no meio ou respondo tão rápido que não leio bem (risos), eu sou rápida eu sou bastante rápida mas às vezes o rápido é inimigo...”.</i>
		D.2.7. Deixa tarefas a meio	<i>“Faço tudo ao mesmo tempo o que também não é bom (...) estamos a fazer tanta coisa que depois não conseguimos fechar tudo”.</i>
		D.2.8. Deslocações ao Porto	<i>“ (...) depois às vezes vou para o Porto na quinta e sexta estou fora”.</i>
	D.3. Importância do papel da Gestora para o bom funcionamento da Global Estratégias	D.3.1. Visão	<i>“Agora acho que há um papel muito importante que é preciso ter visão, que é ver para onde é que vai o mercado, o que vamos fazer a seguir, pensar um bocadinho à frente mas pronto é preciso alguém estar um bocadinho com os pés menos no dia-a-dia...”.</i>
	D.4. Limitações/dificuldades sentidas pela Gestora da Global Estratégias	D.4.1. Pressão	<i>“Portanto quando temos os chefes a martelar muito é preciso ter muita capacidade aguentar, acho que aí é o que mais me afeta pessoalmente e depois reflete-se na equipa e no dia-a-dia”.</i>

		D.4.2. Mercado	<i>“ É o mercado e estas e questões internas próprias de um grupo que cresceu muito rápido que comprou muito rápido, que tem agora a própria questão do mercado local que afeta muito a estrutura francesa, as pessoas estão mais stressadas, afetam-nos a nós. Portanto tudo isto, o mercado afeta o grupo (...) “.</i>
	D.5. Tomada de decisões por parte da Gestora da Global Estratégias	D.5.1. Delegador	<i>“É assim no dia-a-dia (...) há um pouco de dois bicos, eu sou degelador, mas as vezes eu penso que a informação está lá toda e não está, porque as pessoas que estão são novas (...) esse é o balanço é delegar a autonomia plena e não fazermos asneiras, não se pode pôr em risco os clientes”.</i>
		D.5.2. Falta de centralização	<i>“Eu acho que às vezes pode haver falta de centralização para controlar que a coisa se manteve e isso tem a ver com o desenvolvimento dos colaboradores que às vezes deixou-os demasiado autónomos quando ainda não estão prontos e sou eu que tenho de desenvolver mais tempo”.</i>
<b>E. FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA</b>	E.1. Comentário final	E.1.1. Nada a acrescentar à entrevista	<i>“Não, acho que foi um bom apanhado...”.</i>

## Anexo IV

### Notas de Campo

#### ○ 1.<sup>a</sup> Semana (De 15 a 18 de Setembro de 2014)

A primeira semana foi essencialmente dedicada há minha integração na organização, em que uma das colaboradoras ficou encarregue de explicar quais seriam as minhas funções ao longo do estágio curricular. Comecei por me integrar no departamento de e-Learning, onde vou estar inserida no decorrer da minha temporada na organização e em que as minhas principais funções estão relacionadas com a gestão das formações à distância, através da plataforma MOS.

Ao longo desta semana contatei vários formandos que estão a frequentar o curso de Gestão do Cliente Interno e Externo, como forma de esclarecer algumas dúvidas em relação à participação dos mesmos no curso, e com o intuito de os ajudar se estivessem com alguma dificuldade em inscreverem-se na plataforma.

Posteriormente aprendi a inserir os formandos no portal NetForce, onde estão introduzidas as formações que estão a decorrer e as que futuramente serão realizadas. Esta atividade é importante, na medida em que permite ao IEFP ter acesso às formações que os formandos frequentam.

Por fim, aprendi a fazer o DTP (Dossier Técnico Pedagógico) de uma formação que já tinha terminado. É uma atividade um pouco confusa porque implica muitos documentos, no entanto contei com a ajuda da minha orientadora de estágio para a realização desta tarefa. Nesta altura, a minha colega explicou-me que existiam Dossier Técnico Pedagógicos diferentes, ou seja, uns para a modalidade a distância e outro para a presencial, com uma estrutura um bocado diferente.

Em suma, foi uma semana muito boa! Senti-me bastante integrada na organização, o ambiente é muito acolhedor e aberto para receber novas pessoas. Sinto que posso enriquecer bastante o meu conhecimento em determinados programas, bem como em lidar com situações diversas relacionadas com a minha formação académica.

## ○ 2.<sup>a</sup> Semana (De 22 a 24 de Setembro de 2014)

A segunda semana começou com a introdução de um questionário de avaliação, de uma das formações já terminada, no Access. Esta atividade foi interessante, pois permitiu-me aperfeiçoar os meus conhecimentos relativamente à ferramenta Access. Inseridos os questionários continuei a fazer o DTP da semana passada.

Nesta semana, eu e os meus dois colegas do departamento *e-Learning* assistimos a uma conferência *online*, em direto, marcada pela Global Estratégias, para aprendermos a trabalhar com uma nova plataforma designada por Tellmemorepro. Esta conferência dividiu-se em duas fases, uma num dia e outra noutro. Achei interessante o facto de a diretora ter considerado importante a minha presença na formação, mostra que tem interesse em que eu aprenda mais para desempenhar da melhor forma as minhas tarefas, o que me motiva para querer aprender mais.

Por fim, outra atividade da semana, foi inserir novamente formandos no NetForce e contactar alguns dos mesmos, via *e-mail*, pois não tinham o seu perfil atualizado e, desta forma não os conseguiria registar.

## ○ 3.<sup>a</sup> Semana (De 29 de Setembro a 02 de Outubro de 2014)

No início desta semana, comecei por criar um grupo na plataforma MOS para o curso que se iniciava nesse dia sobre a Formação Pedagógica Inicial de Formadores para a empresa Martinhal, da qual serei a coordenadora pedagógica. Desta forma, criei o grupo, inscrevi os formandos e postei uma mensagem de acompanhamento no fórum, como forma de incentivar os formandos a participarem de forma ativa no curso.

No decorrer da semana, aprendi também a emitir os diplomas de participação de cada formando, bem como a “mexer” num programa denominado de “Primavera”, onde temos acesso a toda a informação dos nossos clientes e de cada colaborador.

Por fim, aprendi ainda a inserir questionários na plataforma.

Em suma, esta foi mais uma semana produtiva, em que aprendi a funcionar com programas novos, assim como a comunicar de forma mais ativa e autónoma com os formandos através da plataforma e via *e-mail*.

Percebi também que existe um grande espírito de equipa na Global, no sentido em que eles estão sempre em contacto, tanto por telefone (cada secretária tem um telefone e cada membro da equipa tem um número), como pessoalmente na secretária uns dos outros. O mesmo acontece com a gestora, quando tem algum problema a resolver, ou

liga a determinada pessoa e esta vai até a sala da diretora, ou então desloca-se a própria diretora à secretária da pessoa com quem quer falar. No entanto, o facto de a diretora se deslocar para falar com determinada pessoa e resolver um dado problema, pode gerar uma certa confusão, porque como é uma empresa pequena, tudo se ouve e é normal que outros elementos da equipa comecem a intervir no assunto da diretora, o que por vezes se torna incómodo para os restantes membros da equipa que têm de estar concentrados no seu trabalho.

#### ○ 4.<sup>a</sup> Semana (De 06 a 09 de Outubro de 2014)

Esta semana foi essencialmente dedicada ao contacto com os formandos inscritos em diversas formações. Este contacto via *e-mail* foi fundamentalmente de esclarecimento de dúvidas, de agendamento de formações e de entrega de documentos por parte dos formandos. Este é um trabalho essencial, uma vez que a minha função enquanto coordenadora pedagógica exige que esteja em permanente contacto com os formandos para que se sintam acompanhados e seguros de que têm alguém que os apoie para qualquer esclarecimento.

Outra atividade foi a elaboração do cronograma de duas ações de formação. Foi uma tarefa um bocado confusa, pois foi a primeira vez que fiz numa situação mesmo real. No entanto, consegui concretizar esta atividade, com a ajuda da minha colega que me está a dar formação, o que é muito importante.

Nesta semana, a diretora esteve fora para reuniões daí não ter realizado a reunião habitual às segundas-feiras com a equipa de operações.

Foi possível observar ao longo destas semanas, que a gestora tem por hábito deslocar-se à secretária dos vários colaboradores da empresa, para perceber em que ponto está o desenvolvimento dos trabalhos e discutir alguns assuntos relacionados com projetos a decorrer.

No geral, foi uma semana produtiva, pois aprendi a estar mais próxima dos formandos, mesmo estando longe, como também a agendar e fazer o plano de atividades das formações segundo a metodologias da empresa.

#### ○ 5.<sup>a</sup> Semana (De 13 a 16 de Outubro de 2014)

A quinta semana de estágio não foi muito produtiva, na medida em que as minhas tarefas se restringiram basicamente a inserir formandos na plataforma Netforce e a atualizar pequenas coisas nos relatórios de entrega de atividades de alguns cursos que estão a decorrer. Para atualizar o relatório de atividades do curso de Gestão de Compras tive de entrar em contacto telefónico com todos os formandos para obter uma resposta imediata.

Foi interessante perceber a importância que a diretora-geral dá à vida pessoal dos colaboradores, no sentido em que num dos dias desta semana um dos membros da equipa fazia anos e tem direito a sair mais cedo, ou seja, só trabalha da parte da manhã.

De um modo geral, esta foi uma das semanas mais “pobres”, digamos assim, do meu estágio, pois não aprendi a fazer nada de novo, nem aprofundei conhecimentos já adquiridos.

#### ○ 6.<sup>a</sup> Semana (De 20 a 23 de Outubro de 2014)

Ao longo desta semana, as minhas tarefas foram essencialmente entrar em contacto com os formandos inscritos nos cursos de Gestão do Tempo e Gestão Eficaz de Queixas e Reclamações para fazer o ponto de situação acerca da entrega das atividades. O objetivo dos telefonemas era tentar perceber qual o motivo por que não fazem as atividades, perceber se precisam de ajuda ou se têm alguma dúvida. Estas atividades são importantes, na medida em que podemos ter um contacto direto com os formandos, o que faz com que eles nos conheçam melhor e, ao mesmo tempo, se sintam mais apoiados para esclarecer qualquer dúvida. Por outro lado, percebi que se não tivesse entrado em contacto telefónico com todos, muitos dos formandos não tinham realizado a formação.

Assim, esta semana foi mais dedicada ao contacto com os formandos, o que, apesar de não ser uma tarefa muito enriquecedora, me permitiu perceber o que pensam acerca dos cursos que frequentam, bem como as suas opiniões acerca do acompanhamento das mesmas. É claro que como em tudo, houve respostas positivas e negativas, mas de um modo geral sentem-se satisfeitos com as formações à distância realizadas pela Global Estratégias.

É pertinente mencionar que num dos dias da semana, reuniram-se todos na sala da diretora geral para uma reunião e só eu e outra colega estagiária é que não participámos.

A reunião teve como fundamento fazer um balanço geral de tudo o que gira em torno da Global, dos problemas que há para resolver, dos projetos que estão pendentes e dos que ainda estão por vir.

- **7.<sup>a</sup> Semana (De 27 a 30 de Outubro de 2014)**

Ao longo desta semana, estive encarregue de fazer o ponto de situação relativamente aos formandos que já tinham terminado os cursos há algum tempo e que ainda não se tinham inscrito na plataforma NetForce. O que tive de fazer foi perceber quem já estava inscrito ou não, e enviar *e-mails* àqueles que ainda não estavam inscritos para o fazerem o mais rápido possível.

Outra das tarefas que realizei foi a planificação de uma ação de formação que se inicia em Novembro, desde criar o curso na plataforma MOS, como inscrever os formandos na mesma, fazer o cronograma do curso e enviar *e-mails* ao formandos e aos formadores com toda a planificação.

Nesta semana tive também, a primeira reunião à porta-fechada com a diretora-geral da Global Estratégias. Participaram na reunião, para além da diretora, mais três colegas, com o intuito de fazer um balanço acerca das formações que já terminaram, perceber o que correu bem e o que correu mal e delegar algumas tarefas que são necessárias fazer. Ao longo da reunião, a diretora destacou o facto de termos de ter mais atenção com o que é entregue aos clientes, no sentido das propostas de formação e dos manuais, para que nada falhe. A reunião durou cerca de uma hora.

Após a reunião a diretora enviou um *e-mail* para todos os participantes da reunião com um ponto de situação sobre o que foi falado e planeado. A diretora considera esta atividade pertinente, no sentido em que fazendo isto imediatamente a seguir às reuniões nunca se esquece do que ficou delineado.

No decorrer da semana, a minha orientadora de estágio teve uma reunião na secretária do lado da minha com uma formadora, com o intuito da formadora esclarecer algumas dúvidas em relação a um manual de um curso em *e-Learning*.

Outra observação pertinente nestes dias foi o facto da diretora se deslocar junto de alguns membros da equipa para pedir algumas ideias de como comunicar com um cliente.

De um modo geral, foi uma semana bastante produtiva! Aprendi a gerir melhor o meu tempo para conseguir realizar todas as tarefas no devido tempo. Sinto que esta

semana foi importante porque consegui realizar todas as tarefas com sucesso e aprendi a pôr na prática coisa que aprendi ao longo do meu percurso académico.

#### ○ 8.<sup>a</sup> Semana (De 03 a 06 de Novembro de 2014)

No início da semana, quando cheguei à empresa, percebi que houve uma alteração nos lugares das secretárias, inclusive no meu. Mudei para o lado da minha colega de departamento, que é quem me dá formação e me ajuda nas tarefas que tenho de realizar. No entanto, fiquei sem perceber com que intuito foi feita a mudança, uma vez que o meu colega que mudou de lugar também faz parte do *e-Learning*. Contudo, a diretora assim o quis.

Ao longo destes dias, desenvolvi várias atividades, entre as quais emissão de diplomas de certificação de alguns formandos que já terminaram os cursos e atualizar relatórios de entrega de atividades de outros cursos.

Também fiz a planificação do curso de Gestão do Cliente Interno e Externo que se inicia neste mês, contactei com a possível formadora do curso e com os respetivos formandos.

Por fim, a pedido da diretora, realizei um questionário de expectativas para aplicar a uma empresa cliente.

Esta foi uma semana também bastante produtiva e enriquecedora para o meu percurso profissional, sinto que estou a começar a ficar preparada para encarar outras atividades que me serão propostas.

Percebi também que a diretora se desloca várias vezes às secretárias dos vários colaboradores, para perceber o ponto de situação do trabalho de cada departamento e também para pedir opinião acerca de decisões que tem de tomar.

#### ○ 9.<sup>a</sup> Semana (De 10 a 12 de Novembro de 2014)

Durante esta semana estive encarregue de corrigir o Manual de 2014 do curso de Gestão da Formação que foi enviado pela formadora. O intuito desta atividade foi corrigir possíveis erros que pudessem existir e alterá-los para que o Manual se tornasse mais perceptível para os formandos.

Para além disto, ia atualizando os relatórios de atividades dos restantes cursos e também iniciei um novo curso na plataforma. Todos os cursos que foram iniciados por mim são cursos em que estou inserida como coordenadora pedagógica.

Contudo, enquanto fazia estas atividades estava constantemente a responder e a enviar *e-mails* com alguns formandos e formadores.

De um modo geral, foi uma semana mais calma, pois as tarefas exercidas assim o exigiam.

- 10.<sup>a</sup> Semana (De 17 a 20 de Novembro de 2014)

No início desta semana iniciou-se o curso de Excel Básico e coube-me a mim fazer a planificação de todo o curso, desde o cronograma à criação do curso na plataforma. Com a experiência nesta atividade já me sinto totalmente à vontade para a concretizar sozinha o que é bom porque já começo a adquirir uma certa autonomia no que diz respeito a este assunto.

Outra atividade que realizei pela primeira vez foi uma proposta de formação para uma empresa cliente, nomeadamente a Casa da Moeda. Não foi difícil realizar esta tarefa, uma vez que já estava pré-definida e apenas era necessário alterar alguns parâmetros.

Ainda esta semana, voltamos a reunir-nos com a diretora-geral, eu e mais duas colegas, para fazer um ponto de situação acerca das propostas que estão pendentes e as que já estão feitas, assim como dos cursos que estão a decorrer. Ao longo da reunião, a diretora estabeleceu que eu iria começar a fazer propostas de formação e pediu a uma colega para me orientar nessa tarefa.

Considero que foi uma semana de aprendizagens, pois realizei quase todo o tipo de tarefas com uma certa autonomia o que me torna mais confiante para o que ainda está por vir.

- 11.<sup>a</sup> Semana (De 24 a 27 de Novembro de 2014)

Esta foi outra semana que começou com a planificação de mais uma formação que ia começar, nomeadamente de Gestão de Arquivo. Assim, voltei a repetir algumas das tarefas da semana passada relacionadas com a planificação de formações.

Ao longo destes dias, participei novamente numa reunião com a diretora e mais cinco colegas, mais uma vez, para fazer o levantamento do que está feito e do que falta fazer, principalmente sobre as propostas de formação e dos cursos de formação que estão a decorrer e faltam acabar. No decorrer da reunião, a diretora propôs-me que envia-se um *e-mail* aos formandos da empresa Securitas que ainda estão a terminar os

cursos de informática, com o intuito de felicitar os que já terminaram e outro mais específico a fazer um “ultimato” para que terminassem o curso o quanto antes, pois já se prolonga há muito tempo. Este cliente fez uma reclamação à Global porque os formandos não se sentiam acompanhados ao longo da formação, o que deixou a diretora um bocado perplexa visto que o cliente comprou cursos de informática e alguns colaboradores não tinham computadores. No entanto, a atitude da gestora foi para que se resolvesse esta situação o mais rápido possível, entrando em contacto com os formandos e perceber se precisam de ajuda para terminar.

Relativamente a outros assuntos que foram abordados na reunião, a diretora sentiu a necessidade de ir chamando mais alguns colaboradores, para esclarecer algumas situações que a mesma não está tão interiorizada. Percebi que a diretora tem muito em atenção a opinião dos colaboradores quando surge algum problema, ou algum projeto que precisa de ser negociado. No entanto, em determinados assuntos, é a diretora que tem a decisão final, principalmente quando não há um consenso nas ideias e a diretora está certa do que pretende.

Os dias a seguir à reunião foram dedicados à atualização dos relatórios de entrega de atividades do curso Excel Básico, Intermédio e Avançado. Esta é uma formação com imensos formandos, o que se torna numa tarefa mais complexa para fazer o ponto de situação e perceber o que cada um já fez ou não. Feito o ponto de situação, mandei *e-mail*, tal como combinado na reunião com a diretora, a felicitar quem terminou o curso e, a quem não terminou a avisar que teriam de entregar as atividades o mais rápido possível e se precisavam de alguma ajuda.

Assim, esta semana apesar de trabalhosa, foi bastante produtiva porque consegui concretizar todas as tarefas que me foram incumbidas e ultrapassar algumas dificuldades sentidas.

## ○ 12.<sup>a</sup> Semana (De 01 a 04 de Dezembro de 2014)

Quando cheguei à empresa no início da semana tinha 52 *e-mails* para responder, essencialmente dos formandos que tinha contactado na semana anterior. Por isso, a primeira coisa que fiz foi tentar responder a todos os formandos e esclarecer as dúvidas de cada um.

Esta semana tive oportunidade de assistir a uma formação orientada por dois colegas e com a participação de uma formadora, acerca da plataforma MOS, utilizada pela

Global Estratégias. Foi uma formação muito importante para mim, pois como estou integrada no departamento de e-Learning e tenho de trabalhar diariamente com a plataforma foi bastante enriquecedor na medida em que aprendi a explorar cada ferramenta da plataforma.

Para além disso, estive também encarregue de fazer uma proposta de formação e de atualizar os relatórios de entrega de atividades dos vários cursos que já terminaram. A quem já terminou o curso enviei *e-mail* com uma ficha de inscrição anexada, para que os formandos preenchessem e me reenviassem para a emissão do certificado de participação.

Num cômputo geral, esta foi uma semana bastante trabalhosa! Sinto que já consigo gerir melhor as minhas tarefas e tento dar sempre o melhor de mim em tudo o que faço.

#### ○ 13.<sup>a</sup> Semana (De 09 a 11 de Dezembro de 2014)

Outra semana que se iniciou com a planificação do curso de *Master Course Management* com início nesta semana e com a atualização dos relatórios de entrega de atividades dos restantes cursos. É importante que os relatórios de entrega de atividades estejam sempre atualizados, pois é uma maneira de perceber quem já terminou ou não e também nos permite um melhor acompanhamento do percurso dos formandos, daí depositar grande parte do meu tempo nessa tarefa.

Tal como nas outras semanas, nesta também participei em mais uma reunião, mais uma vez para fazer o ponto de situação das propostas de formação e dos cursos de *e-Learning* a decorrer. A meu ver estas reuniões são muito pertinentes, e considero uma boa estratégia por parte da diretora, pois desta forma consegue estar sempre a par de tudo o que se passa nos vários departamentos.

De um modo geral, esta foi uma semana mais calma, contudo não deixou de ser produtiva, pois há sempre alguma coisa que se aprende!

#### ○ 14.<sup>a</sup> Semana (De 15 a 18 de Dezembro de 2014)

No primeiro dia da semana tinha 38 *e-mails* para responder! O facto de ter tantos *e-mails*, com dúvidas ou até mesmo só com a entrega de algumas atividades, mostra que as pessoas já me vão conhecendo e que confiam no meu trabalho para os ajudar.

Ao longo destes dias fui atualizando os relatórios de entrega de atividades dos vários cursos e fiz os certificados de formação dos formandos que já me enviaram as fichas de inscrição devidamente preenchidas.

Fiz também uma outra atividade diferente, relacionada com o preenchimento de tabelas de avaliação de um curso já terminado, consoante as pontuações atribuídas pelo formador a cada um dos formandos.

Foi desta forma que terminei a minha última semana de estágio no ano 2014. Optei por tirar duas semanas de férias nesta época festiva, em que não há tanto trabalho, também para ganhar mais tempo na realização do meu relatório.

#### ○ 15.<sup>a</sup> Semana (De 05 a 08 de Dezembro de 2014)

No início da semana estive a fazer o ponto de situação sobre os cursos que já terminaram, nomeadamente acerca dos certificados de formação que ainda estão pendentes.

Participei numa reunião com a diretora-geral e com mais três colegas, para fazer o ponto de situação acerca das propostas que estão pendentes, assim como dos cursos e-Learning que estão a ocorrer. Nesta reunião, a diretora delegou-me algumas tarefas, tais como realizar uma proposta de formação, inserir os conteúdos de um curso na plataforma e fazer o ponto de situação acerca dos certificados que é preciso emitir para um curso que já terminou há algum tempo.

Portanto, no resto da semana estive a inserir o manual do curso de Gestão da Formação na plataforma, para dar início ao mesmo.

Por fim, tive uma conversa com a diretora, para agendar uma entrevista para o meu trabalho académico. Durante a conversa, a diretora estava interessada em perceber qual era o meu tema, o que pretendia fazer e se me sentia acompanhada ao longo do estágio.

No dia 8 realizei a minha entrevista a diretora-geral, da parte da tarde, uma vez que a gestora durante a manhã esteve ocupada a responder a *e-mails* e a resolver problemas inerentes a projetos da empresa. A entrevista durou cerca de 1h20 minutos.

Em suma, foi uma semana bastante produtiva.

#### ○ 16.<sup>a</sup> Semana (De 13 a 15 de Janeiro de 2015)

Ao longo desta semana foram várias as atividades por mim desempenhadas. Uma das principais tarefas estava relacionada com a continuação da introdução do curso de

Gestão da Formação na plataforma, esta tarefa levou algum tempo, uma vez que é algo complexo e trabalhoso. No entanto, o facto de já ter confiança para trabalhar com a plataforma permitiu-me uma maior autonomia e confiança no meu desempenho.

Outra atividade de grande relevância foi a emissão dos certificados de formação para uma empresa cliente, em que os formandos já tinham terminado os cursos há algum tempo. Foi uma tarefa demorada, pois eram cerca de 40 formandos e cada um deles tinha direito a um certificado individual.

Nesta semana, recebemos uma reclamação de uma formanda porque não se sente acompanhada pela formadora no curso em que está inscrita. Esta situação foi reportada à diretora e ficou decidido que o melhor a fazer seria então reenviar todos os e-mails da formanda para a formadora, para que a formadora conseguisse dar resposta o mais rápido possível e a formanda se sentisse acompanhada.

A pedido da diretora-geral entrei em contacto com alguns formandos de formações antigas que ficaram por terminar. O intuito destas chamadas seria tentar perceber se, apesar do tempo que já passou, ainda assim os formandos tinham intenção de terminar a formação. Ou seja, a intenção da GE seria dar mais uma oportunidade para que os formandos pudessem concluir os cursos. A maioria dos formandos quando eram confrontados com esta situação, diziam que não conseguiam terminar porque o trabalho não permite, uma das formandas refere mesmo que foi mãe há pouquíssimo tempo e que por isso não é possível terminar e outro formando por motivos de saúde.

De um modo geral, foi uma semana bastante ocupada e trabalhosa o que me permitiu uma melhor gestão do tempo e organização para realizar as tarefas. A gestão que tento fazer é não deixar tarefas a meio e conseguir concretizar os objetivos de cada dia, porque o que não fizer hoje acúmulo para amanhã e assim sucessivamente!

#### ○ 17.<sup>a</sup> Semana (De 19 a 22 de Janeiro de 2015)

A semana iniciou-se com uma reunião com a diretora-geral e mais duas colegas, com o objetivo de fazer um ponto de situação acerca das propostas de formação que já estão feitas e as que faltam fazer. Neste sentido, entre tantas outras coisas, ficou alinhavado que eu teria de fazer uma proposta.

Ao longo da semana, foquei-me essencialmente na realização dos planos de trabalho de cinco curso de formação que iriam começar brevemente. Os cursos em questão são o de Excel nível Básico, Gestão do Cliente Interno e Externo, Gestão do Tempo, Gestão

da Comunicação Interna e Gestão da Formação, todos eles em regime *e-Learning*. Para cada um destes cursos, foi necessário fazer o cronograma da ação, ou seja, agendar as entregas das atividades, estabelecer o tempo de cada módulo, assim como atribuir uma data para o término dos mesmos. Outra parte muito importante dentro desta atividade, foi entrar em contacto com vários formadores e perceber quais é que se encontravam disponíveis e preparados para acompanhar cada curso.

Por fim, surgiu a necessidade de emitir alguns certificados de participação de outros cursos.

Portanto, esta foi igualmente uma semana muito preenchida, onde trabalho não faltou. Consegui organizar-me de forma a terminar todas as tarefas que me incumbiram, assim como as que iam surgindo por necessidade da empresa.

#### ○ 18.<sup>a</sup> Semana (De 26 a 29 de Janeiro de 2015)

Tal como na semana anterior, também esta se iniciou com uma reunião com a diretora-geral e mais duas colegas, com o fim de fazer o ponto de situação sobre os projetos que faltam fechar, bem como das propostas que já estão feitas e as que precisam ser feitas. Nesta reunião, a diretora atribuiu-me mais três propostas de formação, a meu ver, uma delas, um bocado complexa.

Tendo em conta que na semana passada fiz os planos de formação de vários cursos, era a vez de nesta semana dar início a dois deles, Excel nível Básico e Gestão da Formação. Neste sentido, inseri os formandos na plataforma e enviei uma mensagem a dar início ao curso, através do fórum da plataforma. Esta mensagem, tal como as restantes que vou enviando no decorrer dos cursos, são muito importantes para que os formandos se sintam acompanhados.

No decorrer da semana, para além de fazer as propostas de formação, aprendi a inserir um curso no Netforce, ou seja, inserir os módulos, os formadores e tudo o que implica um curso. Não são todos os cursos que são necessários inserir no Netforce, no entanto o curso de Formação de Formadores como é acreditado pelo IEFP tem esta obrigação.

No fim desta semana, começou a trabalhar outra colaboradora da GE que estava de licença de maternidade, a equipa voltou a ficar mais completa.

Assim, esta foi uma semana bastante desafiante, na medida em que tive de fazer propostas de formação um pouco mais complexas do que as que já havia feito

anteriormente e aprendi a inserir cursos no Netforce que era uma das coisas que ainda não tinha aprendido.

- 19.<sup>a</sup> Semana (De 02 a 05 de Fevereiro de 2015)

No início da semana comecei por fazer o plano de trabalho de uma formação que iria começar neste mês para a Zurich de Formação Pedagógica Inicial de Formadores. Esta formação implica um plano muito minucioso e com bastante antecedência, uma vez que é em conjunto com o IEFP.

Tal como nas outras semanas, nesta participei também numa reunião com a diretora-geral, com o intuito de perceber o que ainda está por fazer e quais os projetos que já ficaram fechados. Assim sendo, fiquei encarregue de emitir diplomas de algumas formações que já tinham terminado e propostas de formação para enviar a alguns clientes. Ao longo da reunião foi interessante perceber a interação que a diretora tem com os membros da equipa, tem interesse em perceber sempre a opinião dos mesmos. Durante a discussão de alguns assuntos, percebi que a gestora ia dando o feedback do que correu bem e do que correu menos bem, referindo que a prioridade é o cliente e que temos de despachar as propostas de formação o mais rápido possível. Ao que uma das colaboradoras responde que tem muito volume de trabalho e que não sabe se consegue deixar tudo concluído nas datas estipuladas. Nesta situação, a diretora achou logo solução referindo que uma das estagiárias a poderia ajudar com uma parte do trabalho.

De um modo geral, esta foi uma semana calma no que diz respeito às ações de formação, o que me permitiu estar mais focada nas propostas de formação e estar mais familiarizada com este tipo de trabalho. As propostas de formação são interessantes de realizar, na medida em que nos permite perceber o que a Global propõe aos clientes ao nível das metodologias, dos conteúdos programáticos, da proposta financeira, entre outros elementos.

- 20.<sup>a</sup> Semana (De 09 a 12 de Fevereiro de 2015)

Nesta semana começavam os cursos de Gestão da Comunicação Interna e de Gestão do Cliente Interno e Externo, deste modo ficou a meu cargo dar início aos mesmos, ou seja, inserir os formandos na plataforma online, enviar *e-mail* com os dados de acesso, bem como uma mensagem de boas vindas.

Tal como é costume todas as segundas-feiras de cada semana, tive mais uma reunião com a diretora-geral, para fazer uma atualização acerca de todos os projetos a decorrer. Neste sentido, ficou decidido que ficava encarregue de fazer quatro propostas de formação.

Para além das propostas de formação, estive também a atualizar relatórios de entrega de atividades de alguns cursos e ligar para formandos de cursos que já terminaram há algum tempo para saber se querem mesmo terminar ou não. Também, fiz um novo plano de formação para o curso de Gestão da Formação para uma formanda que só conseguiu iniciar o curso depois dos restantes formandos.

Assim, esta semana foi produtiva na medida em que tive constantemente em contacto com os formandos, quer por telefone quer por *e-mail*. Também, consegui realizar mais autonomamente as propostas de formação que me foram incumbidas.

#### ○ 21.<sup>a</sup> Semana (De 18 a 19 de Fevereiro de 2015)

Esta semana foi mais curta devido ao Carnaval, portanto a reunião com a diretora-geral foi realizada a uma quinta-feira, para que eu também conseguisse assistir. Estavam presentes a diretora e mais dois funcionários. Na reunião fiquei a perceber que havia uma colaboradora nova que iria realizar as mesmas funções que eu, uma vez que o meu estágio daqui a uns meses vai terminar e precisam de começar a formar alguém para desempenhar essas funções.

Ao longo da reunião, a diretora encarregou-me de fechar alguns projetos e-Learning, nomeadamente de três empresas. Tivemos também a discutir algumas ideias para uma proposta que era preciso fazer, em que a diretora nos expôs o pedido do cliente e pediu ideias para conseguirmos atingir os melhores resultados que vão ao encontro do que é pretendido pelo cliente. Deste modo, após termos discutido as ideias de cada um, a diretora dividiu várias tarefas pelos membros da equipa, a mim coube-me procurar jogos interativos para colocar na proposta de formação. Uma ação que achei interessante ao longo da reunião foi a diretora ter referido que estamos a trabalhar bem e que as propostas de formação estão a sair rápido, tal como previsto. Este tipo de feedback é sempre importante como forma de motivar os colaboradores para o desempenho das suas atividades.

Portanto, no decorrer destes dois dias estive focada no fecho das três formações em questão. Ou seja, estive a ligar para os formandos para perceber porque não terminavam

o curso e se precisavam de alguma ajuda com o mesmo. Falei também com os formadores para me atualizarem acerca das entregas de atividades de cada formando.

Para mim esta semana foi importante ao nível da distribuição de funções, porque muitas das atividades que estavam a meu cargo foram atribuídas à nova colaboradora, o que eu percebo porque a minha caminhada na Global mais tarde ou mais cedo vai terminar.

É importante destacar que ao longo desta semana recebemos a reclamação de um formando do curso de Gestão da Formação, porque não se sentiu acompanhado o suficiente, uma vez que colocou uma questão no fórum e ninguém respondeu. Perante esta situação, o cliente estava insatisfeito e ficou decidido com o departamento financeiro e a diretora-geral que se devolveria o dinheiro ao cliente.

#### ○ 22.<sup>a</sup> Semana (De 25 a 26 de Fevereiro de 2015)

Ao longo desta semana estive essencialmente a fechar a formação do cliente GroupSeb sobre Excel nível básico, intermédio e avançado. Ou seja, tive a fazer todo o processo de certificação, desde pedir as fichas de inscrição aos formandos, inseri-los na nossa base de dados e emitir os certificados.

Foi uma semana importante porque consegui dar por encerrado este assunto que já se prolongava há alguns meses.

A diretora-geral teve uma reunião com uma das colaboradoras para discutir um projeto que têm em mãos. Após a reunião, deslocou-se à secretária dessa mesma colaboradora para esclarecer novamente algumas situações.

#### ○ 23.<sup>a</sup> Semana (De 02 a 04 de Março de 2015)

Esta semana foi muito calma! Estive essencialmente a acompanhar os cursos de e-Learning que ainda estão a decorrer, desde atualizar os relatórios de entrega de atividades até ao contacto com os formandos e com os formadores sobre essas mesmas atividades.

Sinto que não foi uma semana muito produtiva, na medida em que o trabalho foi muito reduzido, existindo mesmo dias em que nada tinha para fazer relacionado com as minhas atividades. Nestes casos, tento sempre procurar as minhas colegas para perceber se precisam de ajuda com alguma tarefa.

#### ○ 24.<sup>a</sup> Semana (De 09 a 12 de Março de 2015)

No início desta semana a empresa recebeu a visita do Diretor Internacional da Global Estratégias. Apesar de não ter muito conhecimento em relação à visita do mesmo, foi possível observar, também por comentários alguns borburinhos na empresa, que são visitas regulares para saber se está tudo a correr bem e se é preciso mudar alguma coisa. Antes da visita, a diretora-geral pediu que arruma-se-mos a empresa para a chegada do diretor internacional e, durante a sua visita, a diretora da Global em Portugal teve o dia todo com ele. Ainda, foi possível observar que passaram a maior parte do tempo na sala da diretora, com a mesma a explicar todos os projetos que têm vindo a ser desenvolvidos e em que situação se encontra a Global neste momento, como forma de prestação de contas ao superior que é parte integrante da Global mas no exterior.

Uma das atividades que desempenhei esta semana foi a emissão dos certificados de formação da empresa IFAP, bem como certificados dos cursos que já haviam terminado em 2013 e que ainda estavam por fazer. No caso do IFAP, a cliente queria que esta atividade fosse realizada com alguma rapidez, pois os formandos já estavam à espera há algum tempo. O que fiz foi então enviar primeiro a digitalização dos mesmo por *e-mail*, enquanto os certificados em formatos papel não chegavam ao devido destino.

Por outro lado, a diretora-geral pediu-me que fizesse o relatório das formações inter, ou seja, tentar perceber que cursos é que não ficaram fechados em 2014 e o porquê. Aqueles que não terminaram era necessário contactar os formandos para saber se estavam interessados em terminar ou não, uma vez que o dinheiro já estava investido. Para esta atividade tive a ajuda da minha colega do departamento financeiro que me aconselhou uma maneira mais fácil de recolher toda a informação, através de uma tabela onde estavam todas as formações em *e-Learning* em 2014.

De um modo geral, foi uma semana importante na medida em que me foi atribuída uma atividade com uma certa responsabilidade e importante para os processos da empresa.

#### ○ 25.<sup>a</sup> Semana (De 16 a 19 de Março de 2015)

Ao longo desta semana continuei a fazer o fecho do relatório inter e a emitir certificados de formação. Foi uma semana essencialmente dedicada a essas duas atividades, predominantemente ao fecho do relatório inter.

No entanto foi um bocado complicado avançar com o relatório, uma vez que a maioria dos formandos não atendia as chamadas e não respondia aos *e-mails*, o que torna o trabalho muito mais demorado.

Durante esta semana, os meus colegas estiveram na Expo RH, que é uma feira de eventos que dá a conhecer o melhor que se pode fazer em recursos humanos, que reúne vários parceiros e interlocutores com visões distintas, com enfoque na potenciação do capital humano. A diretora-geral da Global considerou importante participar neste evento, pois é uma forma de dar a conhecer as atividades da empresa, o que potencia novos clientes. No entanto, a diretora não esteve presente no evento, uma vez que tinha trabalho pendente e não podia deixar para “amanhã”.

Sinto que esta semana foi pouco produtiva para mim, porque o trabalho começa a ficar escasso e por vezes não tenho tantas tarefas para desempenhar como gostaria. No entanto, tento sempre arranjar atividades para fazer, quanto mais não seja ajudar as minhas colegas noutras tarefas.

#### ○ 26.<sup>a</sup> Semana (De 23 a 26 de Março de 2015)

Esta semana foi bastante atarefada! Estive responsável pela emissão dos certificados de formação dos cursos e-Learning que já tinham terminado a semana passada. Fico contente porque até então todos os cursos que tenho coordenado têm tido sucesso e os formandos estão satisfeitos com o acompanhamento que é dado ao longo dos mesmos.

Ao longo da semana, achei por bem entrar em contacto com os formadores dos cursos que ainda estão a decorrer, para pedir um reforço acerca das atividades que já foram entregues pelos formandos. Este feedback é muito importante para que eu consiga estar a par do que falta ou não fazer, para também interagir com os formandos e alertar para a entrega das atividades com vista ao término do curso.

Para além disso, realizei também uma proposta de formação, o que é sempre bom porque fico a conhecer sempre um bocado mais sobre as ofertas que a Global faz aos clientes.

No final da semana tive uma pequena reunião com a Diretora-Geral, porque estávamos em fase de mudança de instalações para o piso de baixo. Desta forma, a diretora queria falar connosco para nos informar que, como as instalações são mais pequenas, tínhamos de alterar os horários para haver secretárias e computadores para

todos. Acabou por decidir um novo horário para a minha colega e manter o meu como estava.

De um modo geral, foi uma semana bastante interessante, uma vez que tive sempre a desempenhar atividades importantes para o bom funcionamento da empresa, o que me deixa satisfeita e com a sensação de dever cumprido.

#### ○ 27.<sup>a</sup> Semana (De 08 a 09 de Abril de 2015)

Esta semana as instalações da Global já eram no piso de baixo. Notei que era um espaço muito mais pequeno, com muito menos espaço e que estamos todos juntos uns dos outros, a não ser a diretora que continua com uma sala à parte. Por um lado, o facto de o espaço ser mais pequeno é bom porque consigo observar melhor o trabalho feito pela diretora no seu dia-a-dia, coisa que nas outras instalações não era tão visível.

Ao longo desta semana continuei a reforçar com os formadores acerca dos relatórios de entrega de atividades de cada curso que ainda estava a decorrer e a dar feedback aos formandos acerca dos mesmos.

Por outro lado, estive também encarregue de fazer duas propostas de formação, uma para a Zurich e outra para a Decsis. Ambas foram produtivas, no sentido em que cada cliente pede uma metodologia diferente e é interessante aprender a adaptar cada proposta ao pedido de cada empresa.

Outra das atividades que realizei foi a emissão de certificados de formação a pedido de uma colega que não está tão a vontade com esta tarefa.

Importa ainda destacar que nesta semana a diretora-geral e um dos colaboradores da empresa, tiveram em conferência, via computador, com um cliente. Pelo que observei, a presença do colaborador da Global nessa conferência era muito importante, na medida em que a diretora-geral queria ter outra opinião acerca do que ia ser falado, para posteriormente poderem discutir ideias.

Foi uma semana calma, sem atividades de grande complexidade, o que permitiu a elaboração de todas as tarefas que estavam previstas para essa semana.

#### ○ 28.<sup>a</sup> Semana (13 de Abril a 15 de Abril)

Ao longo desta semana desempenhei atividades diversificadas, desde fazer propostas de formação, ligar aos clientes que não terminaram os cursos em 2014 para saber se

querem terminar, emitir certificados de formação e enviar dados de acesso a alguns formandos para poderem entrar nos cursos da plataforma.

Nesta semana, a diretora-geral e a diretora de qualidade tiveram no Porto para uma reunião com um cliente. Quando regressaram, um dos assuntos mais falados dentro da empresa foi as férias de verão, porque uma das colaboradoras queria ter férias em determinada data e a gestora não concordou porque está muita gente de férias nessa altura e não seria possível tendo em conta o trabalho que haverá para fazer apesar de ser um mês mais calmo no que respeita às formações.

Ao longo desta semana, pude também verificar que a diretora deixa muitas vezes a porta da sua sala aberta, só fecha quando está reunida com alguém (salvo algumas exceções) ou quando está em conferências.

Tal como a semana anterior, também esta foi calma. Não tive reunião com a diretora-geral como é costume às segunda-feira porque a diretora acha mais pertinente realizar as reuniões da parte da tarde, quando está a colega do *e-learning*, uma vez que agora é ela que dá continuidade ao trabalho que iniciei, porque o meu estágio está quase a terminar.

#### ○ 29.<sup>a</sup> Semana (20 de Abril a 23 de Abril)

Passadas algumas semanas sem reuniões com a diretora-geral à segunda-feira, esta semana foi vez de reunir novamente. Assim sendo, tive uma reunião com a diretora-geral e com mais dois colegas, com o intuito de perceber em que ponto de situação estão alguns projetos que ainda estão a decorrer e dos que já terminaram. Ao longo da reunião ficou decidido que, no tempo que ainda tenho de estágio, ficaria responsável pela produção dos conteúdos de alguns cursos em *e-Learning*, tendo que um dos meus colegas me dar formação nessa área.

Ao longo desta semana, não foi possível ao meu colega dar-me formação na área da produção e por isso tive de desempenhar outras tarefas, tais como a realização de propostas de formação, a emissão de diplomas de frequência e a continuação do fecho do relatório inter das formações de 2014.

De um modo geral, foi uma semana interessante, na medida em que tive mais contacto com a diretora-geral, o que me permitiu perceber melhor o que posso desempenhar até ao fim do meu estágio e também pude receber um feedback das atividades que tenho vindo a desempenhar.

### ○ 30.<sup>a</sup> Semana (28 de Abril a 30 de Abril)

Nesta semana, praticamente não tive atividades para desempenhar, a não ser a emissão de dois certificados de formação e a elaboração de uma proposta de formação para a Almina. Assim, consegui estar mais atenta ao dia da gestora e verifiquei que ficou satisfeita com o facto de um dos membros da equipa da Global em França ter desmarcado a visita que estava prevista para aquela semana, ficou aliviada. Para esta visita, a diretora tinha-nos pedido que arruma-se tudo, para que a empresa tivesse um ar limpo e arrumado para receber o membro da equipa em França.

Portanto, o que supostamente iria ser uma semana mais complexa, devido à visita em questão, acabou por ser uma semana tranquila.

### ○ 31.<sup>a</sup> Semana (04 de Maio a 07 de Maio)

Ao longo desta semana estive essencialmente encarregue de fazer duas propostas de formação, sobre Migração de Conteúdos e Gestão de Projetos para a empresa Sodecia. A pedido de uma colega, tive também a passar as informações de um ficheiro em PDF para o formato da Global através do Power Point.

Durante esta semana, a diretora-geral teve uma reunião com um cliente nas instalações da Global, cerca de uma hora. Quando terminou a reunião, ligou para uma das colaboradoras para que se deslocasse até à sua sala e com a porta aberta foi possível ouvir a gestora a perguntar “tens feito contactos?”, isto para uma colega do *call center*.

De um modo geral, foi uma semana calma, tal como têm sido estas últimas, também porque a intensidade de trabalho é menor.

### ○ 32.<sup>a</sup> Semana (11 de Maio a 14 de Maio)

Esta foi a última semana do meu estágio e foi uma das mais trabalhosas, no sentido em que era preciso “passar a pasta” aos meus colegas do *e-Learning*, ou seja, fazer um relatório com tudo o que ficou feito e o que ficou pendente.

Por outro lado, fiz também propostas de formação, uma para a Continental sobre a Formação Pedagógica Inicial de Formadores e outra para a Tagusgás, com vários temas, tais como: Resiliência; Apresentação com impacto; Inteligência emocional; Access inicial; e Dashboards.

A pedido de uma colega fiz também uma declaração para a EDP com a negociação dos valores de uma dada formação, com o intuito de criar uma certa competitividade nas propostas financeiras.

Ao longo desta semana, a diretora-geral teve duas reuniões, uma delas nas instalações da Global, com cerca de quatro colaboradores. O facto de a diretora ter deixado a porta aberta e estarem a falar num tom de voz mais alto estava a incomodar o trabalho de alguns membros da equipa, sendo que os mesmos perguntaram se não podia fechar a porta. A outra reunião foi fora da Global, nas instalações do cliente.

De um modo geral, esta última semana foi muito trabalhosa e intensa. Tive oportunidade de me despedir de todos os meus colegas e de agradecer por tudo o que me proporcionaram ao longo destes meses de estágio. Levo comigo a experiência adquirida e com certeza outra bagagem e aprendizagens em relação ao meu futuro enquanto profissional das Ciências da Educação.



# Manual de Acolhimento

---

GLOBAL ESTRATÉGIAS  
RUA DO CONDE REDONDO, 61-5º  
1150-102 LISBOA

Tel. +351 213143450  
Fax. +351 213143449

RUA SANTOS POUSADA, Nº 441, SALA 207  
4000-486 PORTO

TEL. +351 224630208  
Fax. +351 224630209

---



# *Índice*

1. A Global Estratégias, porquê surge.....	3
1.1. Missão.....	3
1.2. Visão e objectivos da Global Estratégias.....	3
2. Apresentação da empresa.....	2
2.1. Clientes.....	4
2.2. Concorrentes.....	5
2.3. Fornecedores.....	6
2.4. Comunidade – Grupos reguladores.....	7
2.5. Tendencias de evolução.....	6
4. Mercado.....	8
4.1. Segmentação.....	8
4.2. Factores críticos de sucesso.....	9
4.3. Oportunidades e Ameaças.....	9
5. Análise da Empresa.....	10
5.1. Áreas de negócio (formativas).....	10
5.2. Cadeia de Valor.....	10
5.3. Identificação de recursos.....	11
5.4. Identificação de capacidades.....	12
5.5. Políticas de desenvolvimento de recursos.....	13
5.6. Pontos fortes e pontos fracos.....	14
6. Definição da estratégia e sua implementação.....	15

## 1. A Global Estratégias, porquê surge.

O mundo empresarial tem sofrido constantes e rápidas transformações. As alterações proporcionadas pela crescente virtualização e aceleração dos modos e tempos de competir e a tomada de consciência de que essas transformações alteram, profundamente, as formas de trabalhar e pensar o trabalho, as formas de organização empresarial e da economia em geral, são factos que tornam imprescindível às empresas quer a compreensão do sentido dessas transformações, quer a antecipação e definição daqueles que são os novos perfis, modelos organizacionais e estratégias formativas de futuro.

Deste modo, cada vez mais as empresas procuram valor no seu **potencial humano**, que é um dos poucos factores de diferenciação da concorrência. Assim, procuram compreender a evolução das qualificações e das necessidades de formação.

A Global Estratégias tem como finalidade primordial a realização de eventos em diferentes áreas de formação e a criação de projectos em todos os domínios de intervenção ligados à actividade formativa, procurando sempre a satisfação máxima dos seus clientes.

### 1.1. Missão

A Global Estratégias tem como finalidade primordial a realização de eventos na área da formação e realiza projectos em todos os domínios de intervenção ligados à actividade formativa, procurando a satisfação máxima dos seus clientes.

### 1.2. Visão e objectivos da Global Estratégias

- Dar uma resposta personalizada e satisfatória a um problema específico colocado pela empresa;
- Proporcionar ferramentas de gestão, que potenciem o capital humano;
- Assessorar e colaborar na implementação de projectos e soluções;
- Adaptação total às necessidades da empresa;

- Ministar cursos de elevado qualidade formativa, com temas actuais e de aplicação directa;

## **2. Apresentação da Empresa.**

A Global Estratégias é uma multinacional, que opera em Portugal há 10 anos. Desde 2007, a Global Estratégias integrou o Grupo Demos, com presença em mais de 17 países de 4 continentes. Com vasta experiência na organização de cursos e seminários intra e inter empresas, em diversas áreas de interesse empresarial, os nossos cursos são de grande actualidade, abrangendo um variado leque de áreas temáticas: gestão, comunicação e técnicas de expressão, recursos humanos e formação, marketing e vendas, finanças e contabilidade, qualidade, fiscalidade (...).

Realizamos programas de formação rápida, que permitem ao profissional manter-se actualizado, bem como programas de especialização em competências, (...). Organizamos Seminários, Congressos Profissionais, Cursos Especializados e Seminários *On-Line*. Ao mesmo tempo, o nosso Departamento de Formação *On-Line* oferece aos nossos clientes a possibilidade de Projectos de Consultoria integral, para a adaptação ao *E-Learning*.

Elaboramos Projectos Formativos, partindo da detecção e identificação das necessidades formativas, passando pela criação de planos de estudo, edição de materiais, implantação e acompanhamento, até à avaliação da formação.

Na Global Estratégias realizamos anualmente mais de 400 Seminários e 150 Cursos Inter-Empresas, em Portugal e Espanha, com uma assistência superior a 6000 pessoas.

### **2.1. Clientes**

A Global Estratégias dirige-se, maioritariamente, a empresas para onde é enviada toda a informação sobre os eventos de formação. Por sua vez, se estes eventos forem ao encontro das suas necessidades, as empresas seleccionam os respectivos empregados que melhor se adequem ao perfil definido para cada curso, e aos quais pretendem que a formação se dirija.

Os cursos de formação podem ter como formandos tanto os empregados como os supervisores. Este tipo de intervenção destina-se frequentemente a ensinar novas tarefas a trabalhadores recém-admitidos, mas também pode ser um apoio importante no que diz respeito à rotação e enriquecimento de funções.

Alguns clientes da Global Estratégias:

- AEP
- Cap Gemini
- Compal
- Enatur – Pousadas de Portugal
- Finagra
- Finicrédito
- Hotéis Tivoli
- ISQ – Inst. Soldadura e Qualidade
- Inforpress
- Laboratórios Pharmascience
- Lucas Automotive
- Master Lease
- Mercedes Benz
- Olivetti Solutions (Portugal)
- Petrogal
- STCP
- Tibbett & Britten
- Unicer
- Volvo – Auto Sueco

## **2.2. Concorrentes**

A Global Estratégias concorre com várias empresas, tendo como principais concorrentes as seguintes empresas:

- ◆ CEGOC (principal concorrente)
- ◆ Dynargie

- ◆ Vantagem +
- ◆ Companhia Própria
- ◆ NPF
- ◆ MGI
- ◆ SGCE
- ◆ IIR
- ◆ IFE
- ◆ NRL
- ◆ Conpro

Existe ainda concorrência por parte de organismos públicos: universidades e associações. Estes praticam preços muito mais competitivos do que a concorrência privada. Dentro destas últimas existem algumas diferenças de preços. As empresas que praticam preços mais elevados são a CEGOC e a IIR, o que é, em parte, explicado pelo facto de organizarem seminários de maior duração, em relação à globalidade das empresas. Podemos ainda constatar que a empresa que pratica preços mais baixos é a Companhia Própria.

Os custos dos eventos (que influenciarão directamente o preço) variam de empresa para empresa. Existem alguns concorrentes da Global Estratégias que possuem salas próprias para os programas de formação, pelo que são beneficiadas, por exemplo, no caso da formação em causa não ter grande afluência. Assim, não terão custos adicionais relacionados com o aluguer de salas que, neste caso, iriam traduzir-se em prejuízos para a empresa.

### **2.3. Fornecedores**

Os fornecedores da Global Estratégias contribuem para o desenvolvimento da oferta na área da formação.

Como a Global Estratégias portuguesa é uma filial da empresa-mãe sediada em Espanha, os fornecedores de equipamento e material são idênticos para ambas. Desta forma conseguem-se vantagens em termos de preços negociados. No entanto, como as encomendas são efectuadas em

conjunto e os fornecedores são de nacionalidade espanhola é difícil conciliar os prazos de entrega com o calendário de formações em Portugal.

O equipamento técnico, hardware e software especialmente necessário para apoiar determinado curso depende do tema do mesmo e dos métodos pedagógicos privilegiados pelos formadores.

Em termos de profissionais recrutados do exterior, a empresa portuguesa conta com: uma base de dados própria composta por formadores e oradores especializados nas diversas áreas a que a organização dá resposta; colaboradores; contabilistas; consultores externos e advogados.

Quanto a recursos físicos, a Global Estratégias recorre ao aluguer de salas de hotéis para a realização dos seus eventos, visto não dispor de instalações próprias para tal efeito.

#### **2.4. Comunidade – Grupos reguladores**

O sector onde a Global Estratégias se insere é regulado pelo INOFOR.

O INOFOR é um instituto público, âmbito do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, da Secretaria de Estado e do Trabalho e Formação, criado em 1997 vocacionado para o reforço da qualidade e eficácia do sistema de formação profissional.

Trata-se de um organismo de apoio estratégico à profissionalização e desenvolvimento das entidades formadoras e dos profissionais de formação. Desenvolve projectos e parcerias que visam contribuir para um sistema de formação mais estruturado, qualificado e adequado às necessidades das pessoas e das organizações.

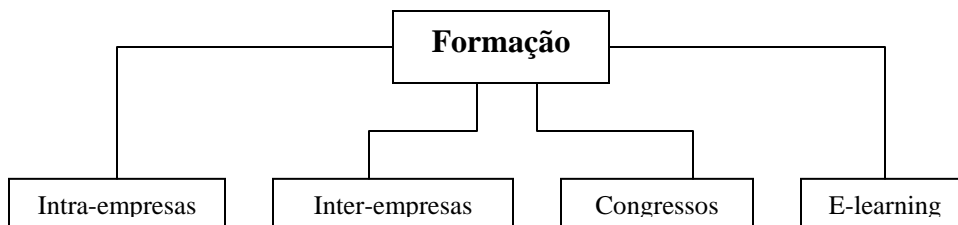
#### **2.5. Tendências de evolução**

Este sector tende a ser cada vez mais competitivo, porque é relativamente fácil entrar neste mercado e, também, porque o número de empresas / clientes tende a aumentar devido às crescentes necessidades de formação.

Com a expansão do sector, as exigências a nível legal tendem a aumentar, de modo a garantir a qualidade dos eventos proporcionados por todas as empresas inseridas neste mercado.

## 4. Mercado

O mercado em que a Global Estratégias se insere é o da organização de eventos na área da formação. Este mercado encontra-se pouco desenvolvido em Portugal encontrando-se na fase de crescimento. Mas, devido a este mercado ainda ser relativamente recente, a recolha de dados quantitativos e exactos é extremamente complexa, já que ainda não se efectuaram estudos estatísticos deste mercado, o que nos leva a optar por uma abordagem qualitativa.



### 4.1. Segmentação

1. **Inter-empresas** → este segmento apresenta-se como sendo o mais importante, quer em termos de volume quer em valor. Este tipo de formação é realizado fora do local de trabalho, ou seja, destina-se a formandos de diversas empresas, que participam, conjuntamente, num determinado evento, previamente seleccionado pelas empresas, de acordo com as suas necessidades.
2. **Intra-empresas** → neste segmento as empresas demonstram espontaneamente o interesse em que seja organizada uma acção de formação exclusivamente para os seus trabalhadores, de acordo com os cursos disponibilizados pela empresa organizadora dos eventos.
3. **Congressos** → distingue-se relativamente ao segmento inter-empresas porque incorpora um número maior de formadores, exigindo um planeamento mais complexo, podendo

abranger uma maior diversidade de temas e tendo normalmente uma maior duração. Nos congressos são, normalmente, abordados casos práticos de empresas.

4. **E-learning** → Consiste na realização de formação on-line. É um segmento bastante recente mas que se poderá revelar de extrema importância, devido ao crescente desenvolvimento das novas tecnologias.

Os segmentos inter e intra-empresas poderão dividir-se consoante a sua duração sendo que esta varia, geralmente, entre 8 e 16 horas.

## **4.2. Factores críticos de sucesso**

- Neste sector, a qualidade dos serviços prestados é um importante factor de diferenciação, pois é com base nesta que as empresas fidelizam os seus clientes;
- A diversidade dos serviços prestados aumenta a capacidade para satisfazer um grupo variado de necessidades de formação e, conseqüentemente, abranger um maior grupo de clientes e de áreas empresariais.

## **4.3. Oportunidades e Ameaças**

### **Oportunidades**

- Mercado em crescimento;
- Reduzido número de empresas especializadas no sector;
- Maior exigência ao nível das qualificações;
- Crescente valorização dos recursos humanos;
- Incentivos à formação, disponibilizados pelo Estado;
- A utilização de novas tecnologias é uma área pouco explorada (ex: e-learning);
- Grandes mudanças a nível tecnológico que exigem uma actualização permanente dos recursos humanos.

### **Ameaças**

- Inexistência de dados estatísticos relativos ao mercado;

- Existência de inúmeros concorrentes indirectos (empresas/associações e instituições públicas não especializadas na área da formação (ex: universidades));
- Exigência de reduzido investimento para a constituição de uma empresa especializada em formação, o que facilita a entrada de novos concorrentes;
- Dependência relativamente aos formadores, o que relega para segundo plano o nome da empresa.

## 5. Análise da Empresa

### 5.1. Áreas de negócio (formativas)

- Direcção de recursos humanos
- Comportamental
- Marketing comercial
- Económico-financeira
- Pessoal de apoio
- Congressos profissionais
- Cursos especializados

### 5.2. Cadeia de Valor

	<b>Implementação (estudo das necessidades)</b>	<b>Desenvolvimento de acções de formação</b>	<b>Publicidade</b>	<b>Concretização da acção de formação</b>	<b>Avaliação e controlo</b>
<b>Fornecedores</b>	- de espaço para funcionamento da empresa - capital - tecnologia - R.H. - base de dados	- R.H. : - formadores - consultores - funcionários	- tecnologia - bases de dados - R.H. - capital - empresas de marketing directo - gráficas	- R.H. - tecnologia - de espaços para a realização da acção de formação - gráficas	- R.H. - tecnologia - gráficas
<b>Recursos Específicos</b>	- base de dados - contactos de formadores - estudos de mercado	- contactos de formadores - base de dados - documentação necessária para a acção de formação - documentação de inscrição para os	- base de dados - contactos das empresas de marketing directo - imprensa (parceiros estratégicos)	- inscrições para a acção de formação (participantes) - audiovisuais - formadores - pessoal para cobrança	- programas estatísticos - consultores - contabilistas

		participantes		- sistemas que emitam facturas - colaboradores / assistentes	
<b>Capacidades</b>	-conhecimento do segmento da formação - conhecimentos técnicos - capacidade para detectar necessidades de mercado - conhecimento da legislação	- conhecimento das áreas temáticas a abordar - conhecimentos técnicos	-conhecimentos de marketing - conhecimento da legislação	- conhecimentos de contabilidade	-conhecimentos de estatística -conhecimentos de contabilidade
<b>Funções</b>	<b>Investigação e Desenvolvimento</b>	<b>Produção</b>	<b>Marketing</b>	<b>Venda / Cobrança</b>	<b>Contabilidade / Pós - Venda</b>

### 5.3. Identificação de recursos

#### Recursos Humanos

- A Global Estratégias orgulha-se de dispor de uma força laboral altamente qualificada, dinâmica e jovem.
- É política da Global Estratégias possuir uma força laboral qualificada em diversas áreas, para, deste modo, ter um maior nível de conhecimento.
- Devido ao facto de a Global Estratégias ser uma empresa de pequena dimensão, atribui aos seus recursos humanos uma maior autonomia. Cada trabalhador tem a seu cargo um segmento específico, o que facilita a avaliação de desempenho.
- No que se refere ao recrutamento de pessoal, a Global Estratégias utiliza principalmente universidades, incorporando frequentemente finalistas de diversos cursos, contribuindo assim para um ambiente laboral activo e dinâmico, sendo assim uma mais valia para a empresa.
- É importante referir, ainda, a importância do *outsourcing* na empresa, principalmente no que respeita aos formadores. Neste mercado, é fundamental contratar formadores capazes de garantir a qualidade desejada pela Global Estratégias.
- Tal como foi referido anteriormente, existe um ambiente aberto, propício ao diálogo, destacando-se o trabalho em equipa.

## **Recursos Financeiros**

- Neste ramo de actividade a exigência de recursos financeiros não é muito elevada, pelo que a empresa não necessita de recorrer a fontes de financiamento externas.
- Todo o **investimento** inicial necessário para a implementação da empresa em Portugal foi proveniente da empresa-mãe, sediada em Espanha. No segundo ano de existência da Global Estratégias em Portugal, esta tornou-se auto-suficiente.
- **Rentabilidade:** devido à evolução extremamente favorável do volume de vendas da empresa (três vezes mais, em relação ao ano 2000), a Global Estratégias obteve uma rentabilidade superior à esperada.

## **Recursos Organizacionais**

- Valor dos activos intangíveis: a Global Estratégias veio para o mercado português com todo o *know-how* que desenvolveu há mais de 10 anos e com a preocupação de adaptar sempre os seus serviços e produtos à realidade empresarial portuguesa;
- Actualmente, detém como parceiros estratégicos o Jornal de Negócios e Inforpress (consultora de comunicação), possibilitando uma divulgação adequada da sua actividade na imprensa especializada;
- Apesar da curta presença temporal em Portugal, a empresa já possui um índice de notoriedade considerável, já que se denota uma certa fidelização dos clientes;
- Base de dados, peça fundamental para o funcionamento da empresa e que sofre constantes actualizações.
- Imagem corporativa (marca), logótipo.

## **5.4. Identificação de capacidades**

- Flexibilidade e grande capacidade de adaptação às mutações do mercado;
- Rápida implementação de temas de formação;
- Estrutura hierárquica flexível horizontal, já que se trata de uma estrutura simples;
- Efectua periodicamente uma análise das empresas que concorrem directamente com a Global Estratégias, quer ao nível de novos eventos (calendarização), quer no número de participantes registados;

- Devido ao facto de se tratar de uma PME torna-se simplificada a gestão dos recursos humanos;
- Atribuem-se diversos incentivos aos subordinados tais como comissões, jantares pagos pela empresa, (...).
- A empresa, devido à sua dimensão, recorre frequentemente ao *outsourcing* para promover congressos, já que as exigências a nível tecnológico são maiores. Assim, a empresa aluga, frequentemente equipamentos de som, projectores de vídeo de alta definição, ecrãs de grandes dimensões, entre outros.
- É fundamental uma constante actualização das bases de dados da empresa, quer de possíveis clientes, quer de formadores.

## **5.5. Políticas de desenvolvimento de recursos**

### **FASE I → Estudo das necessidades**

- Contacto com o cliente;
- Análise de problemas e contexto da empresa;
- Definição de necessidades;
- Fixação de objectivos;
- Adaptação do ambiente laboral;
- Selecção de consultores;

### **FASE II → Programa de formação**

- Fixação dos objectivos do curso;
- Desenvolvimento de conteúdos;
- Preparação da documentação;
- Realização do curso;
- Realização de exercícios práticos;

### **FASE III → Avaliação da acção de formação**

- Avaliação do curso por parte dos participantes;
- Avaliação dos participantes por parte do formador;

- Relatório de avaliação da acção de formação;
- Plano de melhoria;

## **5.6. Pontos fortes e pontos fracos**

### **Pontos fortes**

- Flexibilidade ao nível da estrutura da empresa, o que lhe permite uma fácil implementação de novas áreas de formação e, deste modo, responder às necessidades do mercado;
- Facilidade de detecção da evolução e das necessidades do mercado;
- Força laboral jovem e qualificada em diversas áreas;
- Personalização do atendimento ao cliente, o que favorece a imagem da empresa;
- Facilidade de circulação da informação dentro da empresa.

### **Pontos fracos**

- O facto de a empresa não possuir espaços próprios para a elaboração dos eventos de formação, leva a que esta tenha de suportar alguns custos ao nível de aluguer de espaços e de transporte;
- Devido à dimensão da empresa, a planificação anual de eventos é dificultada.

## 6. Definição da estratégia e sua implementação

A Global Estratégias adopta a estratégia genérica de **diferenciação**, já que os seus serviços são bastante diferentes, em relação à concorrência, o que leva a que a sua oferta possua características únicas. A empresa oferece, assim, um maior valor aos seus clientes.

Os serviços oferecidos pela Global Estratégias são relativamente diferentes dos oferecidos pela concorrência. Este facto deve-se a diversas variáveis, tais como:

- **Características / atributos dos serviços** → a Global Estratégias ao realizar eventos de apenas um dia consegue atrair um maior número de clientes, já que, tal como foi referido anteriormente, estes suportam menores custos, quer ao nível do custo com a formação, quer ao nível de custos referentes à dispensa dos seus funcionários. Este factor constitui uma diferenciação técnica do serviço que é prestado. Deste modo, a Global Estratégias não depende exclusivamente de um número reduzido de clientes, contribuindo assim para a diversificação do risco inerente às áreas de negócio onde opera.

A empresa tem uma carteira de clientes bastante diversificada, em termos de sectores de actividade, o que é proporcionado pelo leque variado de áreas temáticas de formação que oferece, acentuando a diminuição do risco competitivo.

- **Experiência e qualificação dos empregados** → a experiência adquirida pela Global Estratégias em Espanha, contribui para uma mais fácil detecção de possíveis necessidades do mercado português, visto este ser relativamente idêntico ao espanhol, em termos de necessidades. Assim, certas vantagens competitivas encontradas em Espanha poderão ser transpostas para Portugal, e vice-versa.

Tal como foi referido anteriormente, a força laboral da Global Estratégias é extremamente jovem e dinâmica, e possui qualificações em diferentes áreas o que se transforma num enorme benefício para a empresa.

- **Mobilidade dos clientes** → é facilitada pelo facto de a Global Estratégias poder realizar eventos em qualquer ponto do país, pois esta não possui instalações próprias.

- **Timing de actuação** → a empresa ao possuir uma estrutura simples, adquire maior flexibilidade e adapta-se melhor às exigências do mercado e às constantes mudanças no meio envolvente, o que lhe permite organizar eventos num curto espaço de tempo.

Por forma a que a Global Estratégias utilize eficazmente os seus recursos e o seu potencial sinérgico, de uma forma mais produtiva que a concorrência, é necessário que se distinga através de uma melhor gestão dos seus custos operacionais, pelo correcto aproveitamento dos seguintes factores:

- **Economias de experiência** → através da experiência adquirida em Espanha e, actualmente, com a experiência adquirida em Portugal, a empresa consegue reduzir os seus custos, pois este facto proporciona-lhe um conhecimento cada vez mais abrangente das suas áreas de negócio.
- **Timing de actuação** → acesso privilegiado aos mesmos fornecedores que a Global Estratégias espanhola, beneficiando de preços mais baixos.

#### **Riscos competitivos:**

- A empresa devido à sua diferenciação pode ser ameaçada pela concorrência, que poderá no futuro vir a apostar nos mesmos segmentos em que a Global Estratégias actua;
- Os segmentos privilegiados pela Global Estratégias poderão perder importância, devido a alterações no meio envolvente e no mercado.



**GLOBAL ESTRATÉGIAS**

# **DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

**2011**



**DIRECÇÃO**

**Perfil Profissional:** Directora Geral

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Direcção

**Função:** Directora Geral

**ACTIVIDADES:**

- Participa na definição dos objectivos da empresa ou organismo e elabora e/ou aprova as linhas de actuação e programas de execução da política a implementar, em colaboração com os quadros superiores das várias áreas, designadamente, produção, financeira, comercial e de recursos humanos;
- Coordena as actividades das diferentes áreas funcionais;
- Introduce as medidas correctivas e os ajustamentos necessários de forma à obtenção dos objectivos estabelecidos;
- Controla as actividades e os resultados obtidos e dão conhecimento superior;
- Representa a empresa nas suas relações com terceiros, designadamente, com os poderes públicos e outras entidades;
- Supervisiona os trabalhadores.

**DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO E  
FINANCEIRO**

**Perfil Profissional:** Técnica Administrativa e de Contabilidade

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área de Formação:** Departamento Administrativo e Financeiro

**Função:** Técnica Administrativa e de Contabilidade

**ATIVIDADES:**

- Registo de entrada, lançamento e arquivo de todos os documentos de contabilidade
- Registo e numeração dos movimentos de entrada e saída mensais - Caixa
- Emissão e controle pagamentos fornecedores, formadores e hospedeiros
- Emissão e Conferência de facturas, notas de crédito e débito e recibos
- Preparação e Elaboração de Pagamentos
- Emissão de Notas de Pagamento
- Preparar depósitos e fotocopiar todos os cheques
- Encomendar, gerir e controlar o stock do material de escritório, limpeza e higiene
- Processamento salarial
- Seguros de trabalho (comunicações/ alterações)
- Atendimento telefónico a clientes/ Fornecedores
- Conferência de listas de pagamentos/assinaturas vs relatório de fecho
- Envio mensal de informação detalhada a formadores
- IRS/TSU
- Gestão de Cobranças
- Preparação de Lista de Pagamentos para Seminários
- Facturação
- Atendimento a Clientes
- Gestão de Arquivo

**DEPARTAMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
NEGÓCIO/ PRODUTO  
INTER**

**Perfil Profissional:** Técnica de *Marketing*

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Desenvolvimento de Negócio/ Produto Inter

**Função:** Responsável de Departamento

**Função:**

- Elaboração e Gestão do calendário de Formação Inter
- Identificação de novos temas para a criação de Seminários
- Desenvolvimento de Produto/ Catálogo/ Seminários
- Seguimento da Concorrência
- Marketing Estratégico
- Desenvolvimento e Gestão do Catálogo de Formação

# DEPARTAMENTO DE MARKETING

**Perfil Profissional:** Técnica de *Marketing*

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de *Marketing*

**Função:** Responsável de Departamento

**ATIVIDADES:**

- Planificação e calendarização das Acções de *Mailing, Faxmailing, e-Mailing* , anúncios, SMS
- Aprovação de materiais: folhetos ou cartafax final, anúncios e banners
- Controle orçamental dos objectivos e custos do Departamento
- Supervisão de acções de Marketing: *Mailing, Faxmailing* e e-mailing
- Coordenação dos planos de comercialização e comunicação de produtos
- Coordenação das actividades inerentes a Marketing na Internet: Google, site...
- Supervisão de base de dados

**Perfil Profissional:** Técnica de *Marketing*

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de *Marketing*

**Função:** Técnica de *Marketing*

**ACTIVIDADES:**

- Descrição de programações de bases de dados para o canal de marketing directo **emailing**
- Seguimento dos custos orçamentados
- Maquetação de Folhetos Anúncios e *Banners*
- Gestão do *Website*

**Perfil Profissional:** Técnico de *Marketing*

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de *Marketing*

**Função:** Técnico de *Marketing*

**ACTIVIDADES:**

- Elaboração de Folhetos, Cartafax, Anúncios, etc.
- Descrição de programações de bases de dados para o canal de marketing directo **fax**
- *Faxmailing* (elaboração do texto e da Base de Dados)
- Actualização de Conteúdos para Site em SQL
- Seguimento dos custos orçamentados

**Perfil Profissional:** Técnica de Comunicação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de *Marketing*

**Função:** Técnica de Comunicação

**ACTIVIDADES:**

- Acompanhamento da relação com os meios de comunicação social
- Gestão da publicação dos vários anúncios com os Jornais nacionais e internacionais
- Estabelecimento de parcerias com meios de comunicação social
- Elaboração de *Press Releases*
- Segmentação de bases de dados de meios de comunicação social
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com diferentes entidades
- Campanhas de Publicidade e *Marketing* na Internet e *Google Adwords*
- Apoio na organizações de eventos e/ou oferta formativa
- Seguimento dos custos orçamentados

**DEPARTAMENTO DE  
FORMAÇÃO  
INTER/ASSISTÊNCIA AO  
CLIENTE**

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Inter

**Funções:** Responsável do Departamento Inter Empresas

**ATIVIDADES:**

- Identificação e relação com Formadores
- Coordenação da área inter operacional
- Organização de Congressos
- Acompanhamento e coordenação Pedagógica de cursos
- Gestão logística geral da área Inter - Hotéis

**Perfil Profissional:** Recepcionista

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Assistência ao Cliente

**Função:** Recepcionista

**ACTIVIDADES:**

- Atendimento e triagem de telefonemas
- Actualização das Bases de dados (nomes, moradas e contactos)
- Actualizar a *Black List* de Fax e de E-mail (faxes e e-mail's retirados)
- Inserção dos Serviços de Informação e *Global News* na Base de Dados (Portugal, Angola e Moçambique) e actualização de devoluções de correio
- Inserção na Base de Dados das Fichas de Diagnóstico Organizacional (Intra)
- Organização e actualização da Base de Dados da Concorrência
- Actualização do protais de formação, nomeadamente: do Expresso On-line; N-cursos; Tabela de "Envios Únicos"; Tabela de códigos de Seminários (Inter e Intra)
- Recepção e triagem dos e-mail's recebidos no endereço "Admin"
- Preparação das guias dos correios e respectivas entregas
- Arquivo das guias de remessa dos correios e verificação das facturas dos CTT
- Entrega diária das chaves dos escritórios na portaria
- Apoio ao Departamento de Formação Inter através do Atendimento ao Cliente: Serviço de Informação, Apoio a Seminários
- Apoio à Formação Inter, recepção dos participantes, apoio aos Coffes.
- Inserção e tratamento dos questionários Intra e Inter Empresas.
  
- Identificação e relação com Formadores
- Coordenação da área inter operacional
- Organização de Congressos
- Acompanhamento e coordenação Pedagógica de cursos
- Gestão logística geral da área Inter - Hotéis

**Perfil Profissional: Assistente ao Cliente**

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Assistência ao Cliente

**Função:** Assistente ao Cliente

**ATIVIDADES:**

- Promoção Comercial
- Recepção, contabilização e contagem geral das inscrições
- Introdução, envio das confirmações e recordatórios
- Gestão de anulações de seminários, alterações de hotel, data de seminários e de participantes
- Recepção, envio e controlo dos serviços de informação
- Resposta a clientes (envio de documentos e declarações solicitados no âmbito dos procedimentos de qualidade)
- Calculo do Break-even dos seminários com poucos inscritos
- Gestão de Queixas e Reclamações
- Gestão dos recursos humanos da empresa.

**DEPARTAMENTO DE  
CONSULTORIA QREN/  
QUALIDADE**

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento Consultoria QREN/ Qualidade

**Funções:** Consultora QREN e Técnica da Qualidade

**ACTIVIDADES:**

- Colaboração na elaboração dos Dossiers de Acreditação, manutenção e actualização para Formação Presencial e Formação a Distância
- Elaboração do Balanço de Actividades e Plano de Intervenção Anuais
- Realização de Auditorias aos dossiers Técnico-Pedagógicos Inter, Intra e e-Learning
- Reuniões Comerciais no âmbito da Consultoria QREN
- Esclarecimento de dúvidas solicitados pelos clientes
- Comunicação de notícias referentes ao QREN
- Colaboração na Elaboração das Propostas QREN
- Elaboração de Candidaturas ao QREN
- Acompanhamento e colaboração na Gestão dos Projectos QREN

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Consultoria

**Função:** *Consultora*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela elaboração e manutenção do Processo de Acreditação
- Elaboração de Candidaturas ao QREN
- Gestão de Projectos de Outsourcing de Formação
- Reuniões Comerciais no âmbito da Consultoria
- Consultoria de Formação
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Elaboração de propostas de Formação Intra
- Gestão de Projectos Intra
- *Follow up* de Propostas Apresentadas
- Coordenação Pedagógica de Acções de Formação
- Organização dos Dossiers Pedagógicos Intra.

# DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

**Perfil Profissional:** Técnico de Informática

**Nome do Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Informática

**Função:** Técnico de Informática

**ACTIVIDADES:**

- *HelpDesk*
- Administração de Rede
- Manutenção dos Equipamentos Informáticos
- Desenvolvimento de ferramentas para simplificação de tarefas
- Aquisição do Material Informático

# DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO INTRA

**Perfil Profissional:** Técnico de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Key Account Manager*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Key Account Manager*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Key Account Manager E-learning*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

**Perfil Profissional:** Técnico de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Key Account Manager*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Account Manager*

**ACTIVIDADES:**

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Account Manager*

**ATIVIDADES:**

- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com clientes
- Contacto com os formadores
- Gestão dos projectos de formação
- Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos

**Perfil Profissional:** Técnica de Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Formação Intra

**Função:** *Account Manager*

**ACTIVIDADES:**

- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com clientes
- Contacto com os formadores
- Gestão dos projectos de formação
- Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos

**Perfil Profissional:** Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Logística

**Função:** Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

**ACTIVIDADES:**

- Coordenação de toda a Logística inerente às Acções de Formação Intra
- Tratamento de manuais e envio para a gráfica
- Elaboração do calendário de saídas do material Intra
- Preparação e envio do material para a realização das formações. (Listas de participantes, Registo de Ocorrências, Relatório do Formador, Folha de Sumários, Itinerários Pedagógicos. Pedido do estafeta para recolha do material. Folha de caixa. Preenchimento da guia de transporte. Pedidos de recolhas de material de sobra)
- Criação dos códigos das formações intra e inserção da inscrição
- Envio de e-mail para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respectivos códigos de cliente e de formação
- Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas. Emissão e envio de Diplomas.
- Criação dos itinerários pedagógicos
- Gestão de Fornecedores
- Controlo de facturação dos serviços de estafetas/gráfica/Hotéis/ outras compras
- Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores e dos colaboradores
- Controlo de questionários e passagem para PDF
- Controlo do stock de material logístico

**Perfil Profissional:** Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento de Logística

**Função:** Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

**ACTIVIDADES:**

- Coordenação de toda a Logística inerente às Acções de Formação Intra
- Tratamento de manuais e envio para a gráfica
- Elaboração do calendário de saídas do material Intra
- Preparação e envio do material para a realização das formações. (Listas de participantes, Registo de Ocorrências, Relatório do Formador, Folha de Sumários, Itinerários Pedagógicos. Pedido do estafeta para recolha do material. Folha de caixa. Preenchimento da guia de transporte. Pedidos de recolhas de material de sobra)
- Criação dos códigos das formações intra e inserção da inscrição
- Envio de e-mail para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respectivos códigos de cliente e de formação
- Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas. Emissão e envio de Diplomas.
- Criação dos itinerários pedagógicos
- Gestão de Fornecedores
- Controlo de facturação dos serviços de estafetas/gráfica/Hotéis/ outras compras
- Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores, bem como envio da informação por e-mail ao formador
- Controlo de questionários e passagem para PDF
- Controlo do stock de material logístico

# DEPARTAMENTO DE E-LEARNING

**Perfil Profissional: Coordenador Pedagógico**

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento e-Learning

**Funções:** Responsável de Departamento

**ACTIVIDADES:**

- Planificação e gestão do calendário inter empresas para formação a distância para Portugal e Angola.
- Coordenação do departamento de elearning e respectiva equipa
- Gestão, coordenação e acompanhamento dos projectos de formação inter empresas e intra empresas para formação a distância, desde o desenho do curso, respectivo desenvolvimento e implementação
- Recrutamento e Selecção de formadores
- Gestão com os formadores dos projectos a serem implementados
- Controle orçamental dos objectivos e custos do Departamento
- Gestão e manutenção da plataforma para os cursos de Portugal e Angola
- Responsável Administrativa dos Formandos Portugueses inscritos nas Pós-graduações organizadas pela Global Estratégias Espanha

**Perfil Profissional:** Coordenadora Pedagógica

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento e-Learning

**Funções:** Coordenadora Pedagógica

**ACTIVIDADES:**

- Coordenação Pedagógica de Cursos e-learning, o que inclui:
  - Seleccção de Formadores, mediante avaliação curricular e entrevista
  - Elaboração de programas e manuais de formação
  - Didactização dos manuais de formação, adaptando-os à modalidade de formação a distância
  - Elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização da formação (plano de trabalho do formando, plano de trabalho do formador, ficha de acompanhamento do formando, relatório de entrega de actividades)
  - Validação da versão do curso na plataforma, certificando-se que todos os ficheiros e *layout* do curso estão correctos
  - Acompanhamento diário dos cursos, pelo apoio pedagógico aos formandos e Coordenação Pedagógica dos cursos, a par com o Tutor
  - Elaboração de Propostas Intra solicitadas ao Departamento de Formação a Distância
  - Acompanhamento e Coordenação do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade b-learning

**Perfil Profissional:** Coordenadora Pedagógica

**Nome Colaborador:** [REDACTED]

**Área Funcional:** Departamento *e-Learning*

**Funções:** Coordenadora Pedagógica

**ATIVIDADES:**

- Elaboração de manuais de formação em colaboração com os formadores/tutores.
- Construção de ferramentas de apoio à formação que se destinam a orientar o percurso dos formandos e dos formadores/tutores.
- Monitorização dos cursos na plataforma.
- Acompanhamento do percurso formativo dos formandos, estabelecendo a ponte entre estes e os formadores/tutores.
- Elaboração dos dossiers técnico-pedagógicos.



***APOSTAMOS NO CAPITAL INTELECTUAL,**  
oferecendo uma Solução Integral para  
todas as suas Necessidades de Formação*





**Oferecemos Soluções de Formação  
Personalizadas e Inovadoras**



# SUMÁRIO

## ◦ QUEM SOMOS?

### APRESENTAÇÃO DO GRUPO DEMOS E DA GLOBAL ESTRATÉGIAS ..... 4

- *Factores-chave do Grupo Demos* ..... 5
- *Onde nos pode encontrar* ..... 6
- *Factores-chave da Global Estratégias* ..... 9

## ◦ A NOSSA OFERTA

### LINHAS DE NEGÓCIO DA GLOBAL ESTRATÉGIAS ..... 10

- *Formação Inter-Empresas* ..... 11
- *Soluções Intra-Empresas* ..... 14
- *e-Learning* ..... 21
- *Consultoria e Outsourcing de Formação* ..... 35

## ◦ VANTAGENS E BENEFÍCIOS DE TRABALHAR

### COM A GLOBAL ESTRATÉGIAS ..... 39

- *Qualidade Garantida* ..... 39
- *Os nossos Formadores* ..... 40
- *Certificações* ..... 40

## ◦ O DESAFIO DO MERCADO LUSÓFONO ..... 42

## ◦ PLANO DE DESCONTOS ..... 43

## APRESENTAÇÃO

### A Missão do Grupo Demos e da Global Estratégias

“A cada minuto, algures no mundo, o Grupo Demos transforma a Vida das Pessoas e das Organizações.”

### Os Valores

- **Potenciação do Capital Humano e Intelectual** das Organizações, actuando no cerne da Economia do Conhecimento.
- Focalização nas **Estratégias e nas Soluções** para os nossos Clientes, a nível individual e organizacional, e Apoio decisivo na Aprendizagem para uma melhoria da *Performance*.
- **A Qualidade de Conteúdos, Métodos e Técnicas** é o objectivo de todos os dias, envolvendo a totalidade das Equipas do Grupo Demos, pelo Mundo inteiro.
- O **Pensamento Criativo e Inovador**, em todos os momentos, é essencial para compreender e otimizar a Aprendizagem e sedimentar o caminho para o Conhecimento e para um melhor Desempenho numa Economia em Mudança.

### História

A actividade da Global Estratégias em Portugal teve início no ano de **1999**, surgindo da consciência de que as rápidas e constantes transformações do Mundo Empresarial tornam imprescindível a antecipação e definição daqueles que são os Novos Perfis, Modelos Organizacionais e Estratégias Formativas de Futuro. E foi então nesta data que a Global Estratégias iniciou a sua actividade em Portugal, posicionando-se enquanto Empresa de Consultoria, Formação e *e-Learning*.

Um marco de crescimento muito significativo surgiu em **2005**, aquando a integração no Grupo Demos ([www.demosgroup.com](http://www.demosgroup.com)), um dos maiores Grupos Internacionais de Formação, com presença em 16 Países. Em virtude do **Know-how e Experiência acumulados** no sector da Formação, a Global Estratégias determinou a sua **Presença Internacional** e, integrar o Grupo Demos, agregou **Novos Conhecimentos e Novas Metodologias**, permitindo apresentar **Novas Soluções** de Formação, Consultoria e *e-Learning*, enquadradas numa Rede Internacional de Conhecimento.



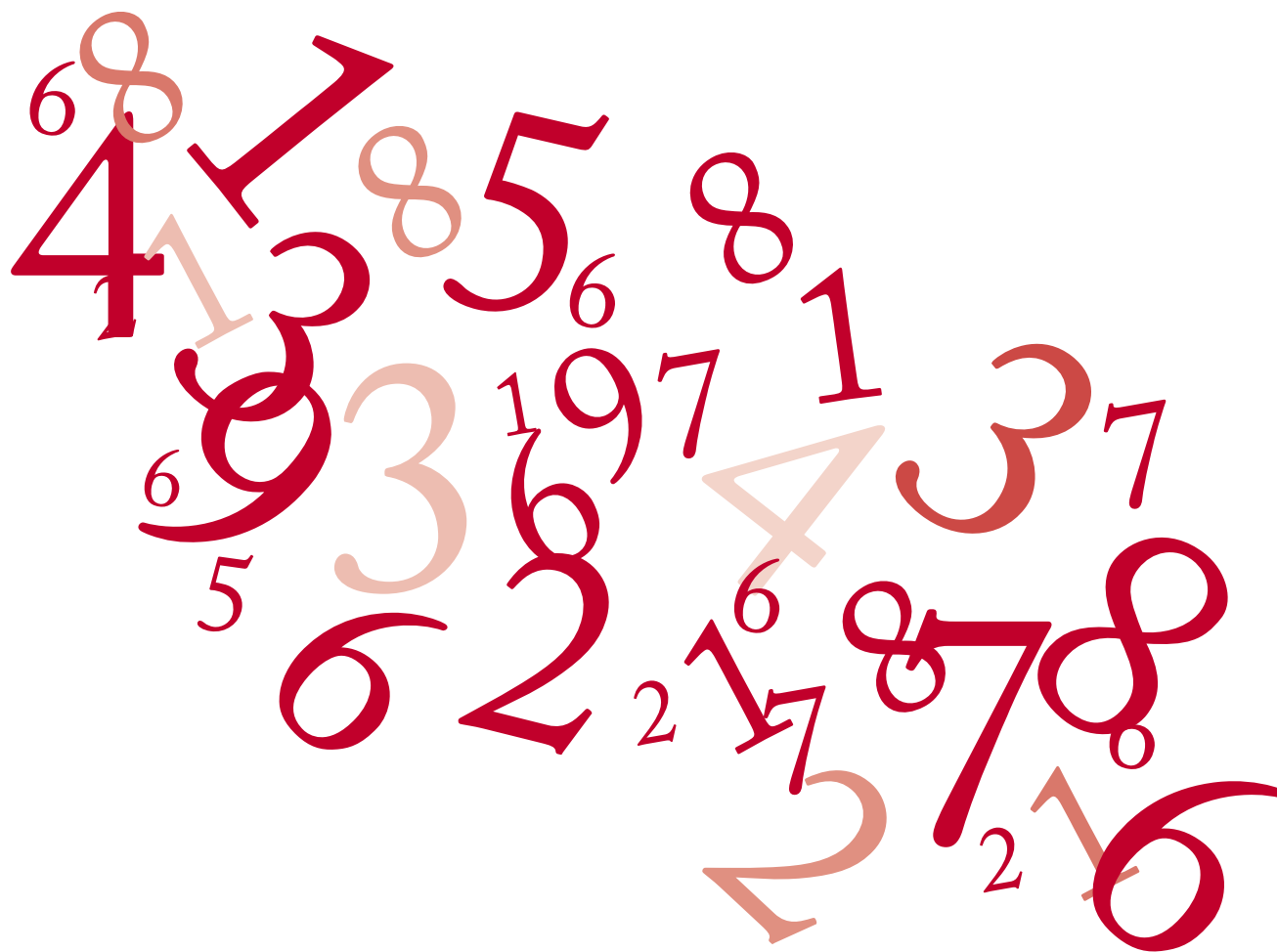
## FACTORES-CHAVE DO GRUPO DEMOS

- Com sede em França e filiais em **16 Países**, nos **5 Continentes**, o Grupo Demos é uma Multinacional de referência na Economia do Conhecimento e da Formação Profissional.
- Mais de **200.000 Profissionais** formados anualmente.
- Equipa de **750 Profissionais** e mais de **5.000 Colaboradores** e Consultores Especializados.
- Um Crescimento Regular e Rentável: mais de **96.15 Milhões de Euros** facturados em 2009.
- Um **Modelo** de Actividade concebido e **aplicável internacionalmente**: com um crescimento de dois dígitos nas Áreas de *e-Learning* (12%) e de *Outsourcing* de Formação (44%).
- Empresa de Formação Europeia **cotada na Bolsa de Paris** (Alternext).

*\* Dados extraídos a 31 de Dezembro de 2009.*

*O conjunto das informações financeiras está disponível em:*

[www.demosgroup.com](http://www.demosgroup.com)





## ONDE NOS ENCONTRAR...



### PORTUGAL

#### LISBOA

Rua do Conde de Redondo, 61 – 5º  
1150 – 102 Lisboa  
Telefone: +351 21 314 34 50  
Fax: +351 21 314 34 49  
[cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)  
[www.globalestrategias.pt](http://www.globalestrategias.pt)

### PAÍSES LUSÓFONOS

#### ANGOLA

[angola@globalestrategias.net](mailto:angola@globalestrategias.net)

#### CABO VERDE

[caboverde@globalestrategias.net](mailto:caboverde@globalestrategias.net)

#### MOÇAMBIQUE

[mocambique@globalestrategias.net](mailto:mocambique@globalestrategias.net)

### ESPAÑA

#### MADRID

Global Estratégias  
Calle Gran Vía nº 22 dupl. 3ª y 4ª plantas.  
28013 Madrid  
Telefone: +34 902 22 50 90  
Fax: +34 91 360 45 21  
[formacion@globalestrategias.es](mailto:formacion@globalestrategias.es)  
[www.globalestrategias.es](http://www.globalestrategias.es)

#### BARCELONA

Global Estratégias  
Comte d'Urgell, 143, 1o-1a  
08036 Barcelona  
Telefone: + 34 902 22 50 90  
Fax: +34 91 360 45 21  
[formacion@globalestrategias.es](mailto:formacion@globalestrategias.es)  
[www.globalestrategias.es](http://www.globalestrategias.es)



... e, também, a nível Internacional, com o Grupo Demos em:

**ALEMANHA**

Demos  
Telefone: 49-69-92037568-0  
Fax: 49-69-92037568-15  
e-Mail: [info@demos-ewa.com](mailto:info@demos-ewa.com)  
[www.demos-ewa.com](http://www.demos-ewa.com)

**ARGÉLIA**

Formademos Argelia  
Telefone: +213 21 79 00 46  
Fax: +213 21 79 89 54  
e-Mail: [fberkal@demos.dz](mailto:fberkal@demos.dz)  
[www.formademos.dz](http://www.formademos.dz)

**AUSTRÁLIA**

Demos Australia  
Telefone: +61 (2) 0413 338 849  
e-Mail: [info@demosaustralia.com.au](mailto:info@demosaustralia.com.au)  
[www.demosaustralia.com.au](http://www.demosaustralia.com.au)

**BÉLGICA**

Demos Benelux  
Telefone : +32(0) 2 234 62 41  
Fax: +32(0) 2 234 62 40  
e-Mail: [benelux@demosgroup.com](mailto:benelux@demosgroup.com)

**CHINA**

Demos Beijing  
Management & technical training  
Co.,Ltd  
Telefone: +86-010-67 08 16 35 / 36  
Fax: +86-010-67 08 51 56

Shangai Ying Gang DEMOS  
Training and Consulting Co.,Ltd  
Telefone: +86-021-51 17 56 98  
Fax: +86-021-51 17 56 96  
e-Mail: [contact@demosgroup.cn](mailto:contact@demosgroup.cn)  
[www.demosgroup.cn](http://www.demosgroup.cn)

**EMIRADOS ÁRABES UNIDOS**

Demos Middle East  
Telefone: +971 4 365 8532 /  
+971 4 3658506  
Fax: +9714367 8636  
e-Mail: [middleeast@demosgroup.com](mailto:middleeast@demosgroup.com)  
[www.demos.ae](http://www.demos.ae)

**ESTADOS UNIDOS**

Hemsley Fraser US  
Boston  
Telefone: +1(781) 895-9988  
Fax: +1(781) 895-9595  
e-Mail: [info@hemsleyfraser.com](mailto:info@hemsleyfraser.com)

Washington DC

Telefone: (202) 288-8775  
Fax: (781) 895-9595  
e-Mail: [info@hemsleyfraser.com](mailto:info@hemsleyfraser.com)  
[www.hemsleyfraser.com](http://www.hemsleyfraser.com)

**FRANÇA**

Demos   
20 rue de l'Arcade  
75008 Paris  
Telefone: +33 (0)1 44 94 16 16  
Fax: +33 (0)1 44 94 16 00  
e-Mail: [contact@demos.fr](mailto:contact@demos.fr)  
[www.demos.fr](http://www.demos.fr)

**MARROCOS**

Formademos Rabat  
Telefone: +212(0) 5 37 72 76 15 / 24  
Fax: +212(0) 5 37 70 55 67

Formademos Casablanca  
Telefone: +212(0) 5 22 46 57 77  
Fax: +212(0) 5 22 47 65 50  
e-Mail: [forma@demos.ma](mailto:forma@demos.ma)  
[www.formademos.ma](http://www.formademos.ma)

**NOVA CALEDÓNIA**

IFC Demos  
Telefone: +687 27 34 40  
e-Mail: [info@ifc-demos.nc](mailto:info@ifc-demos.nc)  
[www.ifc-demos.nc](http://www.ifc-demos.nc)

**POLÓNIA**

Demos Polska Sp.zo.o.  
Telefone: +48 22 646 6990  
Fax: +48 22 646 6991  
e-Mail: [kontakt@demospolska.pl](mailto:kontakt@demospolska.pl)  
[www.demospolska.pl](http://www.demospolska.pl)

**REINO UNIDO**

Hemsley Fraser UK  
Telefone: +44(0) 845 071 2801  
Fax: +44(0) 845 071 2821  
e-Mail: [enquiries@hemsleyfraser.co.uk](mailto:enquiries@hemsleyfraser.co.uk)  
[www.hemsleyfraser.co.uk](http://www.hemsleyfraser.co.uk)

**REPÚBLICA CHECA**

Pragoeduca  
Telefone: +420 296 370 450  
Fax: +420 296 370 460  
e-Mail: [kurzy@demosgroup.com](mailto:kurzy@demosgroup.com)  
[www.pragoeduca.cz](http://www.pragoeduca.cz)

**SUIÇA**

STS  
Telefone: +41 (0)21 5101150  
Fax: +41 (0)21 351 86 83  
e-Mail: [office@sts.ch](mailto:office@sts.ch)  
[www.sts.ch](http://www.sts.ch)

MOS

Telefone: +41 (0)21 807 01 31  
e-Mail: [info@mindonsite.com](mailto:info@mindonsite.com)  
[www.mindonsite.com](http://www.mindonsite.com)



- Cerca de 250 Acções de Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, em 2010, e aproximadamente 700 Convocatórias, em diferentes Datas e Cidades.
- Mais de 50 Cursos de Formação de Média e Longa Duração, na Modalidade *e-Learning*.
- Lançamento de 80 Módulos de Curta Duração (Modalidade *e-Learning* – Formação Multimédia) com possibilidade de conjugação com Sessões Presenciais (*b-Learning*) ou Sessões de *Coaching Online* (*e-Learning and e-Coaching*)
- Mais de 375 Acções de Formação e cerca de 7.000h de Formação ministradas no Formato Intra-Empresas.
- Mais de 35.000 Pessoas confiaram nos nossos Serviços.

*\*Dados de 31 de Dezembro de 2010*

- Nova oferta de **Cursos de Formação Certificados e Certificantes** nas Áreas de **Coaching** e **PNL**.
- Abertura da Nova Área de **Salões Profissionais Internacionais**.
- Abertura da Nova Área de Negócio de **Outsourcing de Formação**.
- Reforço dos Serviços de **Consultoria de Formação e Recursos Humanos**.
- Nova oferta de **Cursos e-Learning** na Área de **Línguas**.
- Taxa de **Aprovação de 98% das Candidaturas** apresentadas pelos nossos Clientes no âmbito do POPH/ QREN.
- Desenvolvimento de **Comunidades de Prática** no âmbito de Soluções Formativas adaptadas a cada Organização.



## FACTORES-CHAVE DA GLOBAL ESTRATÉGIAS

- **Entidade Formadora Acreditada pela DGERT** – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- Equipa de mais de **250 Consultores** altamente Qualificados, que transmitem um Enfoque Prático a Temas Actuais do Mundo dos Negócios.
- Acordos de **Colaboração** com algumas das mais Prestigiadas **Universidades Internacionais**.
- Com representação no Centro de Lisboa, Acções de Formação ministradas por todo o País, em Locais Centrais, dentro de cada Cidade, assegurados pela Selecção e Acordos com Hotéis de óptima Acessibilidade e os melhores Meios Físicos e Tecnológicos como Garantia de Qualidade.
- Realização de Acções de Formação nos **Países Lusófonos**.
- Com um Forte investimento em **Soluções Tecnológicas** próprias, com vista a proporcionar os Meios e Conteúdos mais Inovadores do Mercado da Formação, tornando eficientes as respostas às solicitações dos nossos Clientes (Plataforma Virtual e Ferramentas de Autor; Simulador de Gestão de Projectos; Módulos Auto-Formativos com Ferramentas Multimédia, entre outros).
- **Entidade Formadora Equiparada pela OTOC** para efeitos de Atribuição de Créditos aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC).
- Entidade Formadora Acreditada pela DGERT com **Acções de Formação Homologadas pelo IEFP** para **Obtenção do CAP** (Certificado de Aptidão Pedagógica).
- Entidade com Certificação **PMI** (*Project Management Institute*), conferindo o Estatuto de **REP** (*Registered Education Provider*).
- Cursos Certificados e que permitem requerer a Certificação *Associate Certified Coach (ACC)* ou *Professional Certified Coach (PCC)* e que estão, por isso, alinhados com a **International Coach Federation (ICF)**.
- Cursos de Programação Neuro-Linguística Certificados pela **Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística**.



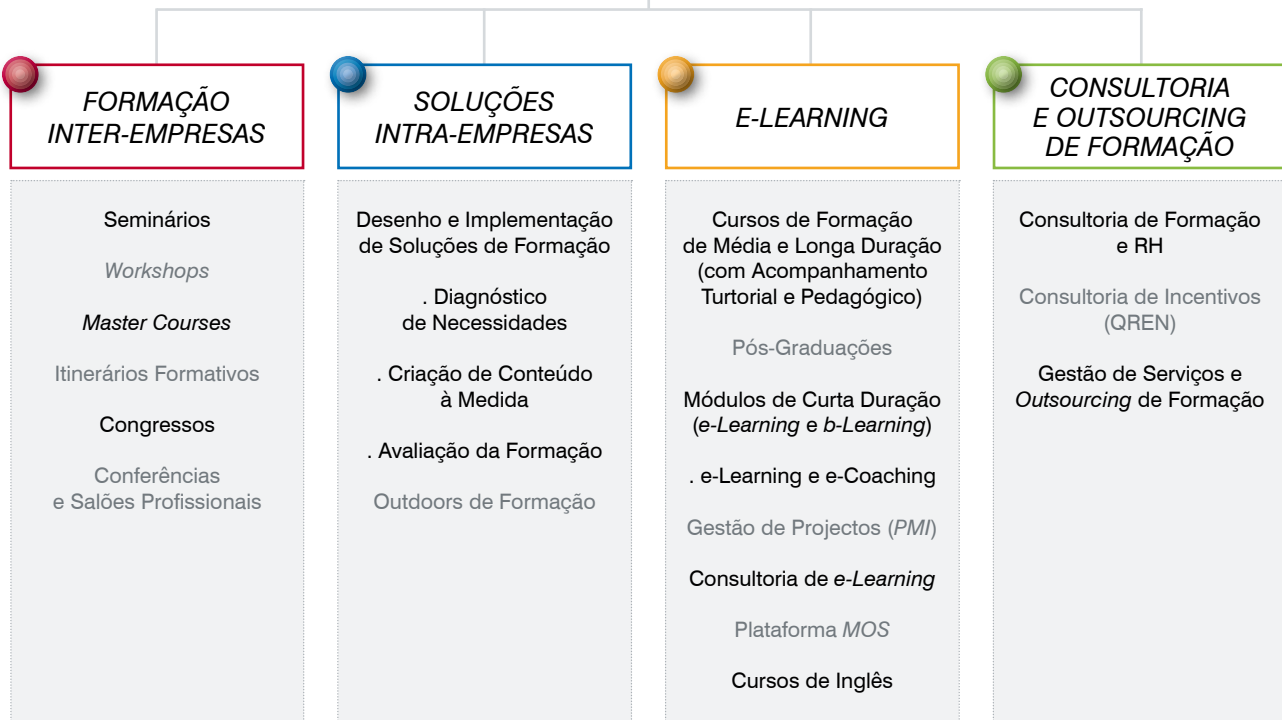
## A NOSSA OFERTA

Como Consultora de referência global na Economia do Conhecimento e Formação Profissional, a oferta da Global Estratégias é multidisciplinar, engloba as diversas Modalidades de Aprendizagem e contempla diferentes Níveis de Adaptação às necessidades dos nossos Clientes.

- Formação por Áreas Departamentais, por Competências Profissionais e por Sectores de Actividade.
- Formação Presencial, *e-Learning* e *b-Learning*.
- Acções de Formação Inter-Empresas e Intra-Empresas, desenvolvendo Soluções de Formação totalmente Personalizadas a cada Cliente.
- Conteúdos de Formação adaptados à Plataforma de cada Cliente e desenvolvimento de Soluções Tecnológicas Próprias.



### LINHAS DE NEGÓCIO





## Formação Inter-Empresas

Concebida para a Actualização e/ ou  
Aperfeiçoamento de Conhecimentos e Competências



## FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS

No âmbito da Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, a Global Estratégias organiza diversas Acções de Formação sob o formato de **Seminários, Workshops, Master Courses, Itinerários Formativos, Congressos, Conferências e Salões Internacionais.**

### CURSOS DE FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS (PRESENCIAL)

Os Cursos de Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, desenvolvem-se segundo Metodologias de Formação para Adultos, tendo como principais objectivos:

1. Proporcionar aos Formandos uma **Actualização e/ ou Aperfeiçoamento** de Conhecimentos e Competências de forma rápida e eficaz;
2. **Aproximar as Aprendizagens** à realidade profissional de cada Formando, facilitando, desde logo, a **Transferência Imediata para o Posto de Trabalho.**

### Metodologias de Aprendizagem

As Metodologias de Formação são seleccionadas em função das **Competências** que se pretendem desenvolver, dos **Conteúdos Programáticos** e dos **Meios/ Recursos disponíveis.**

### Principais Vantagens

1. Partilha de Conhecimentos e Experiências com Profissionais de outras Empresas/ Instituições/ Sectores de Actividade;
2. Apresentação de Conteúdos Didácticos que possibilitam a Transferência de Conhecimentos para o Posto de Trabalho de forma imediata;
3. Apresentação de temáticas relevantes, tendo em conta Actualizações Legislativas, *Best Practices*, Tendências e outras Temáticas de interesse organizacional;
4. Participação Colaborativa: Exercício e desenvolvimento do Trabalho em Equipa, Discussão de Ideias e Reflexão Grupal.

### CONGRESSOS/ CONFERÊNCIAS E SALÕES INTERNACIONAIS

Os Congressos/ Conferências e Salões Profissionais versam sobre **Temáticas de vanguarda, Tendências Inovadoras e Melhores Práticas e Experiências**, reunindo diversos Especialistas nacionais e internacionais e os Principais *Players* da área de especialidade.

### Razões do seu Sucesso

- Painel de Oradores de reconhecido prestígio nacional e internacional, com elevado *Know-how* e experiência prática;
- Diversidade de Profissionais, de vários sectores de actividade e organizações de diversas dimensões, partilhando o objectivo comum de divulgar e difundir conhecimentos e trocar experiências/ *Networking.*

## Itinerários Formativos

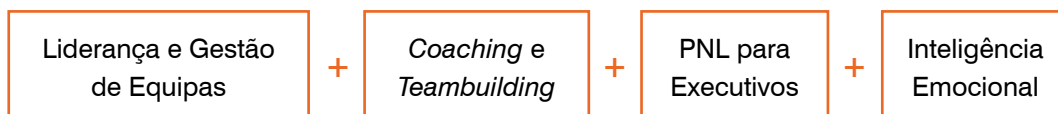
Na Global Estratégias, o objectivo é oferecer aos Clientes as Melhores Oportunidades de Formação. Neste sentido, toda a oferta Inter-Empresas (Presencial) é desenhada segundo dois pressupostos essenciais: **Especialização** e **Complementaridade**.

E, foi com base nestes dois Pressupostos que a Global Estratégias criou uma **Oferta Especial** denominada “Itinerários Formativos”. Um Itinerário Formativo é constituído por várias acções de formação, as quais são seleccionadas pelo próprio Formando, com vista a colmatar as suas específicas necessidades formativas e, assim, tornar-se especialista na sua área de actuação/função profissional. Em alternativa, poderá aderir aos Itinerários Formativos desenvolvidos pela Global Estratégias, os quais poderá consultar em cada uma das Áreas de Formação e individualmente em cada Acção de Formação pelo símbolo “Itinerário”.

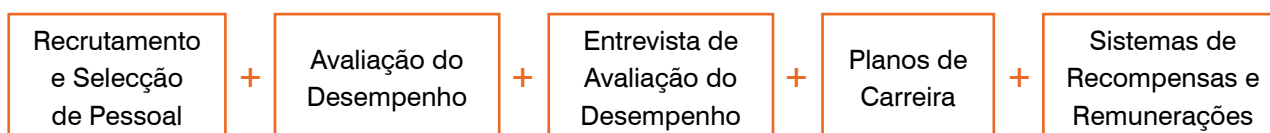
Na adesão a estes Itinerários, oferecemos um atractivo **Plano de Descontos**, que lhe permitirá, não só usufruir de condições mais vantajosas, como também adquirir num só *package* as temáticas do seu interesse na sua área de Especialidade.

## Alguns Itinerários Formativos

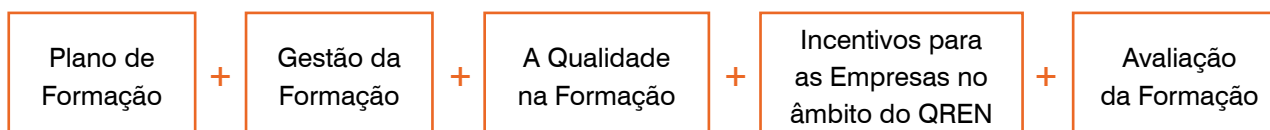
### Área de *Management*/ Comportamental



### Área de Recursos Humanos



### Área de Formação



O nosso Departamento de Assistência ao Cliente está à sua disposição para lhe facultar todas as informações que necessite.

**Por Telefone:** (+351) 21 314 34 49; **Por Fax:** (+351) 21 314 34 49;

**Por e-mail:** [cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)



**Soluções Intra-Empresas**  
Soluções de Formação à Medida  
de todas as Empresas



## SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Reconhecendo a Formação como um factor estratégico do desenvolvimento das Competências e *Performances* dos Recursos Humanos das Organizações, a Global Estratégias oferece, através do seu Departamento de Soluções Intra-Empresas, respostas adequadas às necessidades e particularidades de cada contexto organizacional.

### Factores Diferenciadores das Soluções desenvolvidas pela Global Estratégias

Cada Projecto Formativo é encarado como único e suportado nas necessidades organizacionais que visam a melhoria da *performance* individual e colectiva. Criamos **Soluções Formativas Customizadas** e desenvolvidas para alcançar os desafios específicos de cada Organização.

A **Proximidade com os Clientes** e a apresentação de **Soluções Inovadoras e Integradas** de Formação fomentam a construção da Aprendizagem e, conseqüentemente, a aplicação dos conhecimentos ao Posto de Trabalho.

### A abordagem da Global Estratégias caracteriza-se por:

- Alinhar a Estratégia e os Objectivos Organizacionais com a *Performance* Individual;
- Desenvolver uma abordagem sólida, que garanta que a Aprendizagem é envolvente, sustentável e aplicável no local de trabalho;
- Desenvolver Métodos de Aprendizagem Inovadores, que garantem que mesmo as temáticas mais complexas sejam práticas, interessantes e aplicáveis ao Posto de Trabalho;
- Consolidar uma Gestão de Projecto que garanta o Envolvimento Total do Cliente nas fases-chave, com foco na eficiência da colaboração em Parceria.

A Global Estratégias conta com uma equipa de Gestores de Projectos e Formadores/ Consultores altamente especializada que, em conjunto, asseguram o sucesso das Soluções de Formação.

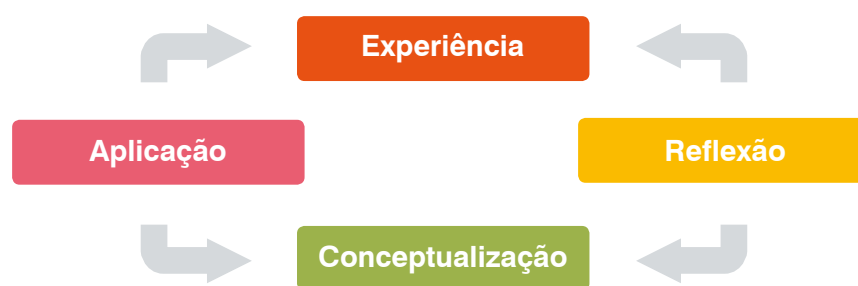
### FORMAÇÃO À MEDIDA

Assumindo a postura inovadora de “**Not Re-work what you have**”, a Global Estratégias desenvolve Soluções de Formação Personalizadas e Integradas, nas **Modalidades Presencial, e-Learning** ou **b-Learning** ou através de **Outdoor**, que assentam num processo estruturado e perspectivam a Satisfação Total do Cliente.

A estratégia de intervenção passa pelo Diagnóstico das Necessidades de Formação alinhadas com os Objectivos Estratégicos de cada Organização, pela Elaboração de Conteúdos Programáticos e Casos Práticos adaptados à singularidade organizacional, bem como pelo Acompanhamento e Avaliação Contínuos ao longo do processo formativo, contribuindo assim para o Desenvolvimento do Capital Humano e conseqüente Sucesso Organizacional. As Soluções de Formação Intra-Empresas da Global Estratégias focalizam-se no objectivo único do **Crescimento do Negócio** de cada Organização.

Os cursos são desenhados para permitir a reflexão, o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais e a aplicação de novas competências, que vão para além da sala de aula, permitindo uma abordagem mais experiencial e sustentável para a Aprendizagem.

Concebemos a Aprendizagem como um processo cíclico, em que o Formando passa por diferentes etapas. A experiência do contacto directo com o desafio dá significado à Aprendizagem e proporciona a sua Aplicabilidade.



*Ciclo de Aprendizagem Experiencial baseado em Kolb.*

### Metodologias de Aprendizagem

A selecção de Técnicas e Métodos Pedagógicos a adoptar em cada Projecto de Formação à Medida depende dos Objectivos delineados pela Organização e do Perfil dos Formandos.

No desenvolvimento dos Projectos Formativos considera-se que a Formação deverá ser:

- **Acessível** a todos os Colaboradores independentemente do seu perfil funcional.
- **Concreta**, partindo de situações reais, objectivas e facilmente perceptíveis pelos Formandos.
- **Baseada numa Metodologia de Formação Activa**, isto é, os intervenientes deverão ser os actores da sua própria aprendizagem, estando em contacto permanente com Estudos de Caso e Situações Reais, que reproduzam, tanto quanto possível, o contexto com o qual os Formandos se deparam no seu dia-a-dia profissional.
- **“Buy-in and Engagement”**, como forma de desenvolvimento de uma Atitude Proactiva, que envolve os Colaboradores no projecto e impulsiona a sua motivação para a formação e aprendizagem; Exercícios com formato *Tailor-made*.

## Avaliação da Formação

A Global Estratégias identifica **Oportunidades de Melhoria** a desenvolver, acompanhando e avaliando os *outputs* da Formação, mediante a apreciação dos resultados proporcionados, e averiguando a eficácia, relevância e impactos da Formação no desempenho dos Colaboradores. A avaliação da formação poderá, de acordo com as especificidades de cada projecto, abranger os seguintes Níveis de Avaliação: **Avaliação de Nível I, II, III, IV.**

## PRINCIPAIS PROJECTOS *INCOMPANY*

### Sector Automóvel – Um Projecto de Mudança Organizacional



Mercedes-Benz

A Mercedes-Benz Portugal é um exemplo de empreendedorismo que, para o ano de 2010, tomou como objectivo a implementação de um Projecto de Formação Integral para os seus Colaboradores, que fosse capaz de reforçar a motivação de equipas e criar novos pressupostos de trabalho para todas as hierarquias da Empresa. O principal objectivo, de uma forma global, foi o desenvolvimento e melhoria das competências de Liderança e o desenvolvimento, melhoria e Motivação dos Colaboradores, para uma melhor Comunicação e Cooperação entre Chefias e Equipas.

Em conjunto com a Global Estratégias, resultou um Projecto de Formação com um carácter completo e inovador, baseado na criação de um ambiente de aprendizagem informal suportado pelas Novas Tecnologias, fomentando ambientes de aprendizagem colaborativos que resultaram no desenvolvimento de uma Comunidade de Prática. O resultado foi uma Solução de Formação contínua, cujo efeito potencia a Inovação nas Organizações e que possibilita tornarem-se Organizações Aprendentes.

## Sector dos Transportes e Logística – Leadership and Management



Este Projecto foi desenhado para as Chefias de Linha Intermédia da TNT e desenvolvido a nível internacional, surgindo da necessidade de uniformização e alinhamento de conhecimentos e Procedimentos com os valores e objectivos estratégicos de Recursos Humanos do Grupo TNT. Os principais objectivos centram-se na Promoção da Mudança das Competências de Liderança e Comportamentais, procurando o crescimento organizacional e profissional das Chefias, com repercussão na sua tomada de decisão, na relação, desenvolvimento e *Engagement* dos seus Colaboradores e, conseqüentemente, na melhoria dos Resultados e Relação com o Cliente.

Paralelamente às sessões presenciais, o Projecto contemplou também sessões de *Coaching Online*, proporcionando uma melhor consolidação de conhecimentos e aprendizagem mais profunda e personalizada. Estas sessões conferiram-lhe um carácter mais dinâmico e integral, e, assim, um maior envolvimento do público-alvo.

### Instituição – Gestão de Serviços e Outsourcing de Formação

A necessidade de homogeneização desta instituição levou à criação de um Projecto de Formação de grande dimensão, anual, estruturado para execução a nível nacional, o que levou à necessidade de pensar numa coordenação pedagógica, capaz de sustentar todas as Acções de Formação planeadas.

A Global Estratégias cooperou com esta Instituição neste desafio, através do apoio técnico-pedagógico inerente a todo o seu Plano de Formação, incluindo uma componente de Avaliação, através do Serviço de *Outsourcing de Formação*. A externalização do Diagnóstico e Avaliação da Formação permitiu-lhe validar Metodologias e Práticas, promovendo uma efectiva melhoria das competências-alvo.

A Global Estratégias apoiou também esta Instituição na Renovação e Actualização do Perfil de Acreditação pela DGERT.

## Sector Alimentar – Alinhamento de *Hardskills* e *Softskills*



Diagnosticada a necessidade de aperfeiçoar algumas das competências consideradas transversais aos Departamentos de Suporte desta Empresa, a Global Estratégias elaborou um Projecto Formativo Integrador, que se focou no desenvolvimento de *hardskills* (informática) que permitissem uma melhoria efectiva da *performance* dos Colaboradores, e também no aperfeiçoamento de *softskills*, dotando os Colaboradores de competências-chave de relacionamento interpessoal, que proporcionassem ferramentas essenciais na sua relação com o cliente interno e externo.

## Sector Bancário – As Demonstrações Financeiras e o Novo SNC



A Global Estratégias iniciou em 2010, um Projecto de Formação com o Banco Espírito Santo em Portugal (BES), que abrangeu cerca de 300 Colaboradores e teve como objectivo a formação da sua Equipa Comercial na Temática Demonstrações Financeiras, no âmbito da Implementação do Novo Sistema de Normalização Contabilística.

Este projecto dotou os Formandos dos Conhecimentos Fundamentais para uma Assistência Profissional de Excelência aos Clientes de Médias Empresas, *Corporate* e *Private Banking*. Deste modo, possibilitou, uma antecipação clara do Impacto das Novas Normas do SNC, constituindo assim uma aposta ganha na redução de riscos e no impacto do processo de transição.

### Sector Telecomunicações – Módulos de Curta Duração

No sentido de colmatar dificuldades detectadas ao nível da Gestão do Tempo, foi desenvolvido um Projecto Formativo para uma empresa do sector das Telecomunicações, baseado na disponibilização de Cursos Interactivos, organizados em Módulos de Curta Duração na modalidade *e-Learning*.

O principal objectivo deste Projecto foi dotar os Colaboradores de competências que permitam priorizar tarefas e assim potenciar a eficácia na Gestão do seu Tempo.

Este Projecto, organizado em seis Módulos de Curta Duração, revelou-se a Solução de Formação ideal, pois, de uma forma muito interactiva, prática e objectiva, colocou os Formandos em situações reais, com uma Metodologia de Aprendizagem Indutiva – “*Learning by Doing*”, que permitiu o rápido alcance de resultados.

### Sector da Distribuição Postal – O Desenvolvimento de Competências Organizacionais: a Importância dos Planos de Acção Individual



Ancorada numa forte imagem de confiança e sentido de responsabilidade, os CTT tornaram o ano de 2010 como uma aposta no Desenvolvimento das Competências Pessoais dos seus Colaboradores, com vista a melhorar a eficácia e eficiência dos seus Processos de Trabalho e, conseqüentemente, a melhoria da sua Satisfação. Em colaboração com os CTT, a Global Estratégias desenvolveu um Projecto Formativo na temática de Condução de Reuniões, marcado por uma Metodologia Inovadora, assente em três conceitos complementares: Pré-Formação (Desafios para motivar os Colaboradores para a Formação), Formação em Sala, que permitiu desenvolver a temática, trabalhando ferramentas e técnicas eficazes e, finalmente, a realização de Planos de Acção Individual pelos próprios Formandos, como um compromisso para atingir os novos resultados, promovendo e trabalhando para a sua própria evolução individual dentro da Empresa. Neste sentido, o *follow-up* feito pelo Formador foi um factor importante para que este Processo, por parte do Formando, fosse concluído com sucesso.



***e-Learning***  
*A Formação “Where you Want”,  
“When you Want” e “Just in Time”*



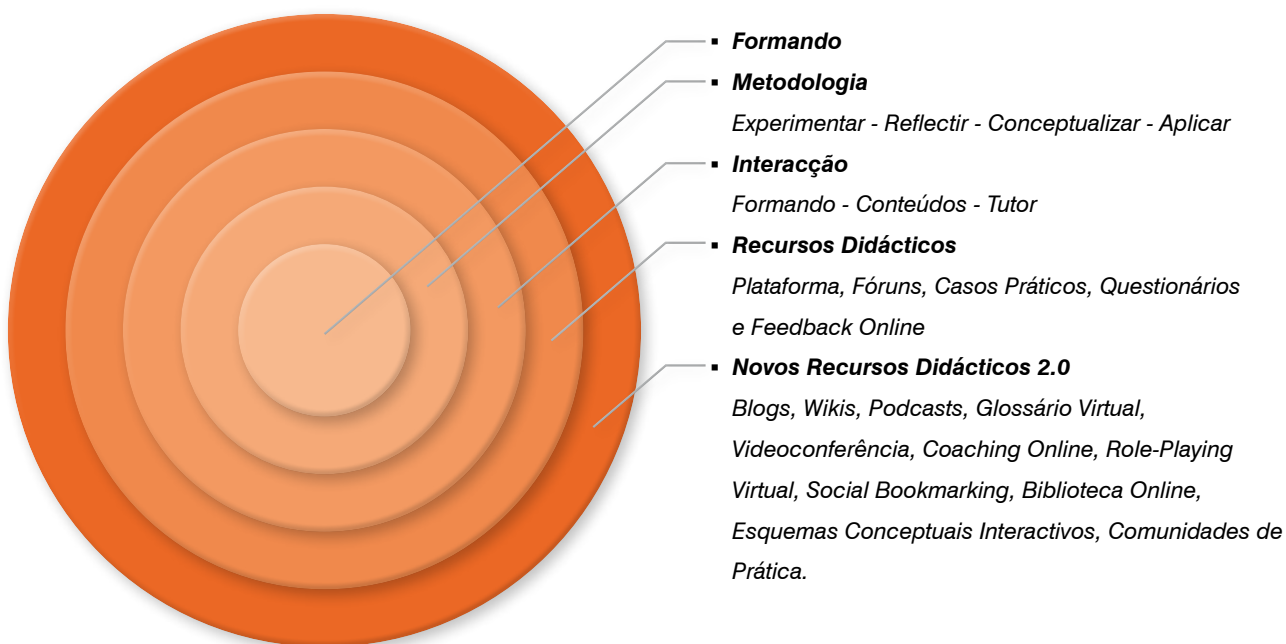
## E-LEARNING

No âmbito da Formação na Modalidade a Distância (*e-Learning*), a Global Estratégias apresenta diversas Soluções sob o formato de **Cursos**, **Cursos Avançados**, **Master Courses**, **Percursos Individualizados com Coaching Online** e ainda soluções de **Blended-Learning**.

A Global Estratégias aposta na Área de *e-Learning*, pois conjuga as vantagens de apresentar temáticas relevantes e actuais com as possibilidades de uma Aprendizagem Flexível, segundo a disponibilidade (temporal e espacial) e ritmo de cada Formando, num ambiente suportado pelas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

### OFERTA FORMATIVA EM E-LEARNING

A Oferta de Formação Inter-Empresas, na Modalidade *e-Learning*, desenvolve-se com enfoque na flexibilidade de acesso e segundo uma Metodologia de Aprendizagem orientada para um estudo autónomo, com apoio permanente do(s) Tutor(es) e Coordenador(es) Pedagógico(s), procurando a total rentabilização das horas de formação.



### Metodologia de Aprendizagem – Soluções e-Learning e b-Learning

Hoje em dia, os Profissionais deparam-se com desafios diversificados e cada vez de maior envergadura. É com vista a responder às diferentes exigências que a Global Estratégias se propõe a apresentar um leque mais variado de opções, que se adaptem às necessidades de cada indivíduo.

## **Cursos Formativos de Média e Longa Duração com Acompanhamento Tutorial e Pedagógico**

Os Cursos de Formação têm uma duração entre 35 e 150 horas e desenvolvem-se na Plataforma *MOS (Mind On Site)*. São concebidos com vista à exploração e aprofundamento das várias temáticas de cada área de actuação/ função do Profissional. Com estes cursos práticos, o Formando terá oportunidade de decidir o seu percurso, definindo o tempo e ritmo necessários à conclusão do mesmo; contando com o apoio de um Tutor, que transformará a experiência de ensino-aprendizagem num verdadeiro processo de *e-Coaching*, e de um Coordenador Pedagógico, que assegurará a consecução do Percurso de Aprendizagem definido pelo/ com o Formando, com a qualidade desejada.

### **Módulos de Curta Duração**

Esta oferta compõe-se de Módulos de Curta Duração (30-60 minutos), em formato Multimédia Interactivo, com grande enfoque Pedagógico e uma Metodologia Indutiva “*Learning by doing*” (“Aprender Praticando”), com o objectivo de motivar o Formando a tornar-se um Participante Activo da sua Formação.

### **Sessões Presenciais com Módulos Curta Duração: uma Solução *b-Learning***

Se o Formando pretende conjugar o melhor das duas modalidades, a Global Estratégias sugere uma Solução *b-Learning*. Esta conjugação (Seminários Práticos e Módulos de Curta Duração) confere um carácter de continuidade ao seu percurso de formação, já que permite que o Formando conheça, contextualize e partilhe, em sala, e consolide, posteriormente, as aprendizagens através de Módulos Práticos, realizados ao seu ritmo, no momento em que lhe seja mais conveniente.

### **Módulos de Curta Duração com *e-Coaching*: *e-Learning and e-Coaching***

Os Novos Percursos “*e-Learning & e-Coaching*” apresentam-se como uma resposta mais rápida e altamente eficaz, uma vez que combina os Módulos Auto-Formativos Multimédia, que trabalham as competências fundamentais, com Sessões de *e-Coaching*, que tornarão individual e único o percurso de cada indivíduo, já que têm em vista o apoio à Transferência Directa e Imediata de Competências ao Posto de Trabalho.

Em qualquer uma das soluções, as opções metodológicas da Global Estratégias pautam-se por um Acompanhamento Tutorial e Pedagógico da Formação *e-Learning* por Especialistas, que guiam e orientam o Formando no seu percurso, acrescentando valor e transpondo as aprendizagens para a realidade de cada um. Toda a formação *e-Learning* desenvolve-se por intermédio de uma Plataforma Simples e Intuitiva e todos os conteúdos são elaborados com base em fundamentos pedagógicos, que têm como objectivo preponderante os melhores resultados.

## Principais Vantagens

1. Elevada adaptabilidade de datas, horários e locais de estudo: “*Where-We-Want*”, “*When-We-Want*” e “*Just-In-Time*”;
2. *e-Coaching* por especialistas nos temas;
3. Metodologias Didáticas diversificadas, fomentando o desenvolvimento de capacidades de auto-estudo e auto-aprendizagem;
4. Aprendizagem mais eficiente e retenção mais profunda de conhecimentos;
5. Redução de Custos Logísticos e Administrativos (deslocações, alimentação, etc.);
6. Possibilidade de Formação em larga escala, abrangendo um vasto número de Formandos, durante um período de tempo reduzido e sem necessidades logísticas complexas.

## MÓDULOS DE CURTA DURAÇÃO (Auto-Estudo Multimédia)

A oferta de Módulos de Curta Duração insere-se na Modalidade *e-Learning*, sendo que cada um corresponde a uma Temática/ Competência Específica e tem a duração de 30 a 60 minutos. Trata-se de uma **Modalidade de Formação Imediata**, efectuada através de um **Sistema Multimédia**, activo, intuitivo e dinâmico, que possibilita o rápido e eficaz desenvolvimento de competências e uma aprendizagem natural e de elevado impacto. Actualmente, estão disponíveis em quatro Línguas: Português, Inglês, Francês e Espanhol.

Cada Organização tem agora possibilidade de solicitar o conjunto de temáticas que correspondem às necessidades formativas específicas dos seus Colaboradores e disponibilizar uma oferta que estará sempre acessível, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Esta oferta foi concebida com um grande enfoque pedagógico, com o objectivo de motivar e implicar o Formando em todo o processo formativo. Foi concebida por uma vasta equipa de Especialistas nas várias temáticas e por uma Equipa de *Instructional Designers* de excelência.

Actualmente, contamos com uma colecção de 80 Módulos, que podem ser disponibilizados na nossa Plataforma ou na Plataforma dos Clientes.

Com base numa metodologia inovadora, os Módulos de Curta Duração estruturam-se da seguinte forma:

## Módulos de Curta Duração: Características Diferenciadoras

- **Especialistas**

Os Módulos são concebidos por Especialistas, de reconhecido prestígio na sua área de actuação, sempre em articulação com o(s) *Instructional Designer(s)*.

- **Grafismo e Ergonomia**

Os Módulos desenvolvem-se com recurso a actores 2D e 3D e utilizam Sistemas de Navegação ergonómicos, ou seja, de fácil navegação.

- **Abordagem Pedagógica**

Implica o Formando no processo de aprendizagem e coloca-o em situações práticas; avalia os Formandos de forma diversificada e interactiva.

- **Interactividade**

Os Módulos apresentam um *layout* animado e sonorizado e exercícios sempre distintos; apresentam, ainda, dicas e conselhos permanentes, pelo Tutor Virtual.

- **Integração LMS: Scorm 2004; Multi-sco**

*Introdução • Questionário de Diagnóstico • Desenvolvimento (Aulas) • Resumo  
Questionário de Avaliação Final • Dicas do Especialista • Recursos • Glossário*

Para conseguir um estudo mais eficaz, estão disponíveis **Ferramentas Interactivas:**



BOTÃO DE NAVEGAÇÃO INTERACTIVO



ESPECIALISTA



GUIA



EXERCÍCIOS



DIÁLOGOS ANIMADOS



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL



MENSAGENS INTERACTIVAS



NOTAS PESSOAIS



DOCUMENTOS E FICHAS DE APOIO

... e a **Tecnologia mais Avançada:**



SCORM 2004



STANDARD W3C





NÃO NECESSITA DE INSTALAÇÃO DE PLUG-IN.  
(JAVA; ACTIVEX)































PLATAFORMA DEMOS  
MOS (MIND ON SITE)

# R<sup>a</sup>evoluç<sup>~</sup>ão da Formação e-Learning

Actualmente, os Módulos de Curta Duração estão organizados em duas colecções:

1. **COLECÇÃO S (START):** Inclui 20 MÓDULOS 
2. **COLECÇÃO M (MOVE):** Inclui 80 MÓDULOS 

Área de Eficácia e Desenvolvimento Pessoal	Duração	Colecção
<b>GESTÃO DO STRESS</b>		
• Controlar o Stress para uma melhor Relação com os Outros	60 min.	
• Compreender o Stress e os seus Efeitos	45 min.	
• Qual a minha Atitude face ao Stress?	45 min.	 
<b>GESTÃO DO TEMPO</b>		
• Gestão do Tempo: planificação das suas tarefas e actividades	45 min.	 
• Melhorar a Gestão do Tempo definindo Prioridades	45 min.	 
• Analisar a forma como usa o seu Tempo	45 min.	
• Estratégias Eficazes para uma melhor Gestão do Tempo	45 min.	
• Estratégias para uma Gestão Eficaz do e-Mail	45 min.	 
• Estratégias Eficazes para gerir Telefonemas	45 min.	
<b>COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO ESCRITA</b>		
• Introdução a uma Comunicação Escrita Eficaz	40 min.	
• Comunicação Escrita Eficaz	45 min.	 
• Estruturar e redigir um Texto com Eficácia	30 min.	 
• Técnicas para a Elaboração de um e-Mail Eficaz	45 min.	
<b>COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO ORAL</b>		
• Dar e receber <i>Feedback</i>	45 min.	
• Compreender e praticar a Escuta Activa	45 min.	 
• Comunicar com Assertividade	50 min.	 
• Técnicas de Apresentação	50 min.	 
• Técnicas Eficazes para Formular Perguntas	45 min.	 



## Área de Management e Liderança

### Duração

### Colecção

#### LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS

- As Competências-chave de um Gestor de Equipa
- Desenvolver as Competências da sua Equipa
- Antecipar e resolver Conflitos dentro da sua Equipa
- Comunicar Eficazmente com a sua Equipa
- Incentivar o Envolvimento dos seus Colaboradores
- Promover a Motivação de Equipas
- Delegar Eficazmente: estratégias de sucesso
- Gerir Projectos com a sua Equipa
- Conhecer e adaptar o seu Estilo de Liderança

45 min.



50 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



#### GESTÃO DE PROJECTOS

- Organizar e Controlar Projectos
- Iniciar um Projecto
- O Planeamento de um Projecto
- Executar, Controlar e Encerrar um Projecto

45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



#### CONDUÇÃO DE REUNIÕES

- Preparação de Reuniões
- Abertura de uma Reunião: ser eficaz desde o início
- Reuniões Eficazes
- Condução de Reuniões: o papel do moderador

30 min.



30 min.



30 min.



30 min.



## Área de Recursos Humanos / Formação

### Duração

### Colecção

#### ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- Preparar uma Entrevista de Avaliação do Desempenho
- Conduzir uma Entrevista de Avaliação do Desempenho e assegurar o *Follow-up* Individual
- Participar activamente na sua Entrevista de Avaliação do Desempenho

30 min.



45 min.



30 min.



#### FORMAÇÃO DE FORMADORES

- Princípios Fundamentais da Formação de Adultos
- Ministras Acções de Formação com Êxito: dicas para melhorar o seu desempenho
- Animação de Grupos em Formação
- Preparar uma Sessão de Formação
- Conhecer e seleccionar Métodos Pedagógicos

45 min.



30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



## Área de Compras

### Duração

### Colecção

- Segmentação do Volume de Compras
- Optimizar a Carteira de Fornecedores
- Compras: análise funcional das necessidades
- Calcular Custos para uma Negociação Eficaz de Compras
- Procura de Novos Fornecedores (*Sourcing*)
- Planeamento e Gestão de Concursos
- *e-Sourcing*

30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



60 min.





## Área de Marketing e Vendas

### Duração

### Colecção

#### MARKETING

- Do Marketing à Venda
- Segmentação do Mercado por Estilo Social
- Recorrer aos Estilos Sociais na Negociação Comercial
- Fazer o Diagnóstico Empresarial através da Análise *SWOT*
- O Marketing e a Estratégia Empresarial
- Definição, origem e processo de Marketing

45 min.



40 min.



40 min.



40 min.



40 min.



40 min.



#### GESTÃO DE EQUIPAS COMERCIAIS

- Avaliar para orientar e melhorar o Desempenho de uma Equipa Comercial
- O Responsável de uma Equipa Comercial como *Coach*
- De Líder a *Coach*: adapte o seu estilo de liderança à sua equipa comercial
- Organizar e conduzir uma Sessão de *Coaching* Individual
- O *Coaching* como Estratégia para o Desenvolvimento de uma Equipa Comercial

45 min.



45 min.



45 min.



60 min.



50 min.



#### VENDAS E NEGOCIAÇÃO

- A PNL como Estratégia para Vendas de Sucesso
- A Preparação Eficaz de Reuniões Comerciais com Recurso à PNL
- Reuniões Comerciais de Êxito com Recurso à PNL
- Preparar Acções de Prospeccção e de Venda por Telefone
- Potenciar as Vendas por Telefone
- Identificar e responder adequadamente às Expectativas do Cliente
- Apresentar e negociar as suas Propostas Comerciais com Êxito
- Compreender e ultrapassar Objecções de Venda
- Fecho da Venda

30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



50 min.



45 min.



#### GESTÃO DA RELAÇÃO COMERCIAL

- Como identificar e reagir a Situações de Conflito em contexto de Venda
- Cinco Passos para a Resolução de Conflitos em contexto de Venda

40 min.



40 min.



#### GESTÃO ADMINISTRATIVA DE VENDAS

- Gestão Administrativa de Vendas
- Gerir uma Equipa Administrativa de Vendas

60 min.



50 min.



## Área de Finanças

### Duração

### Colecção

#### ANÁLISE FINANCEIRA

- Compreender o Balanço
- Interpretar e analisar o Balanço
- Compreender a Demonstração de Resultados
- Interpretar e analisar a Demonstração de Resultados

35 min.



45 min.



45 min.



45 min.



## Área de Informática e Tecnologias

### Duração

### Colecção

#### INTERNET

- A Internet: funcionamento e evolução
- Compreender a Internet, a Intranet e a Extranet

30 min.



30 min.



## PLATAFORMA MOS

*AMOS (Mind On Site)* é uma Plataforma *Web* propriedade da Global Estratégias/ Grupo Demos, adaptável aos projectos e estratégias *e-Learning* de qualquer Organização que pretenda desenvolver Sistemas de Gestão da Formação e organizar a difusão do conhecimento dentro da própria Organização.

A Plataforma *MOS* permite a **Gestão de Conteúdos**, a **Avaliação do Progresso dos Formandos** e a **Partilha de Conhecimentos e Experiências**, que permite criar um ambiente de colaboração dentro da Organização.

Dentro das soluções da *MOS*, diferenciamos três linhas de actuação:

### ◆ **MOS Chorus** Uma Solução Colaborativa para Partilha de Conhecimentos



É uma Solução *Web* para a criação e difusão de conteúdos em diferentes suportes: cursos, questionários, avaliações, pesquisas, apresentações, ferramentas de diagnóstico de conhecimentos, entre outros. Assim, pode gerir os cursos, seguir o progresso dos Formandos e partilhar o conhecimento na Organização.

**MOS Chorus** é, simultaneamente, um *LMS (Learning Management System)*, compatível com *SCORM 2004* e um ambiente de criação colaborativa *LCMS (Learning Content Management System)*.

**A solução MOS Chorus é composta por 4 Áreas Funcionais:**

- Um **Editor de Conteúdos**, que cria cursos, exercícios, anúncios e *blogs*, entre outros.
- Um **Editor de Estilo**, que cria e modifica o grafismo dos conteúdos formativos.
- Uma **Ferramenta de Administração**, que gere utilizadores, conteúdos, estilos e *interfaces*, etc.
- Um **Editor de Interface**, que personaliza o ambiente de trabalho dos utilizadores.

### ◆ **MOS Solo** Uma Ferramenta de Autor para Criação de Conteúdos



O *MOS Solo* é uma **Ferramenta de Autor** simples e intuitiva, que permite **criar conteúdos localmente ou offline** (cursos, apresentações, avaliações ou pesquisas).

Desenhada por Formadores e para Formadores, reúne várias funcionalidades, desenhos pedagógicos e a facilidade de utilização e de manutenção.

**Principais Funcionalidades do MOS Solo:**

Cria de forma fácil e rápida:

- Conteúdos de Formação
- Exercícios e Formatos Interactivos.

### Algumas das suas Principais Funções:

- Edição e criação de conteúdos compatíveis com *SCORM 2004* (cursos *e-Learning*, apresentações, questionários, base de dados de conhecimentos, gestão da formação presencial, aulas virtuais, *e-Coaching*, entre outros)
- *Interface* Gráfico independente do conteúdo
- Administração dos Exercícios, Sequências Formativas e Objectivos
- Aparência Visual 100% Editável (imagens, cores, objectos, tamanhos de janelas, entre outros)
- Troca de Imagens Pré-determinadas (botões de navegação, entre outros)
- Uso de Formatos Pré-determinados pelo Autor



#### ◆ **MOS Player** Uma Solução Colaborativa para Partilha de Conhecimentos

Esta é a **Solução ideal para os Utilizadores** que necessitem de realizar a sua **Formação localmente**, já que oferece a possibilidade de uma *Aprendizagem e-Learning offline*. Quando se sincronizar novamente à Plataforma *MOS*, a partir de um simples clique, o seu progresso e resultados serão actualizados automaticamente.



#### Cursos de Inglês na Modalidade *e-Learning*

Para o desenvolvimento de Cursos de Inglês e em colaboração com a **ABA English**, a Global Estratégias aposta numa **Metodologia Activa**, com particular ênfase nos Métodos da Descoberta aliada a exercícios de Dinâmica Vivencial. A Formação de Inglês apoia-se num método de aprendizagem inovador e numa tecnologia revolucionária de reconhecimento de voz.

Através de um teste inicial de diagnóstico, o Formando conhecerá o nível adequado aos seus conhecimentos linguísticos.

A oferta disponibiliza os seguintes serviços:

- **Real Life Learning System®**: o método *Real Life Learning System®* baseia-se em situações da vida real. Estas situações são a base de cada aula e todo o estudo realiza-se em torno destas.
- **Intonation®**: *Intonation®* é a última Tecnologia de Reconhecimento de Voz; o Formando grava a sua voz e compara-a com a do Professor, melhorando, desta forma, a sua pronúncia.
- **Os Exercícios mais Completos**: o curso contém os exercícios mais completos (*Situation, Study, Dictation, Role Play, Grammar, Writing, New Words, Speaking*) para a aprendizagem do Inglês. Todos estes baseiam-se em *ASudio script*.

## CONSULTORIA DE E-LEARNING

Perante um contexto de crescente aplicação das TIC nas Organizações, a Global Estratégias criou o Serviço de Consultoria de *e-Learning*, cujo principal objectivo é criar Soluções de Formação recorrendo a ferramentas eficientes e rentáveis, que se aliem às necessidades específicas de cada Organização.

### Os Serviços de Consultoria de e-Learning da Global Estratégias

- **Implementação e Gestão Integral de Projectos de e-Learning** na Organização: Serviço Completo e Integrado de Formação a Distância; toda a Gestão do Projecto é efectuada por uma Equipa Especializada, à qual compete articular a comunicação entre todos os intervenientes e assegurar o desenvolvimento dos projectos;
- **Engenharia Pedagógica** aplicada à Formação a Distância: as estratégias seleccionadas são concebidas com base em novos formatos de ensino, apoiados em recursos multimédia, os quais permitem criar Aulas Virtuais, *Workshops*, através de Vídeo-Conferências, Jogos e Simuladores; o objectivo deste serviço é facilitar e otimizar a assimilação dos conteúdos formativos;
- **Seleção e implementação de Plataformas de e-Learning**: esta é efectuada com base num levantamento das necessidades e objectivos estratégicos do Cliente; este serviço é determinante para a consecução dos objectivos de Formação a médio e longo prazo, pois a escolha acertada de uma Plataforma de *e-Learning* é fundamental no sucesso dos Projectos que se pretendem desenvolver;
- Potenciar o desenvolvimento de **Organizações Aprendentes** através da construção sólida e duradoura de **Comunidades de Prática** no seio das Organizações;
- Desenho de Modelos Actuais com integração de **Serviços e Ferramentas da Web 2.0** (*Wikis, Social Bookmarking, Blogs*), na Formação da Organização, conduzindo à aproximação dos modelos de *e-Learning* actuais aos *Personal Learning Environments* e ao conceito de **Aprendizagem Sustentada em Tecnologia**;
- **Criação, adaptação e implementação de Conteúdos para e-Learning**: este serviço visa apoiar as Organizações na criação ou adaptação de conteúdos formativos para um público em específico na Organização;
- **Auditoria de e-Learning**: este serviço consiste num levantamento detalhado e exaustivo da situação actual da Organização, sendo elaborado um Relatório Final de Avaliação, o qual será posteriormente entregue ao Cliente;
- **Serviços de Tutorização e de Coordenação**;
- **Formação de Tutores e Especialistas de e-Learning**.

### O que os nossos Clientes destacam no nosso trabalho:

- **Experiência** no desenvolvimento de Soluções *e-Learning*, nas diferentes fases dos projectos.
- **Conclusão dos Projectos dentro dos Timmings Planificados**, com a máxima Qualidade, permitindo que a Aprendizagem seja uma experiência atractiva, com impacto, útil e de rápida Transferência ao Posto de Trabalho.
- **Envolvimento e cumprimento das Expectativas**, podendo acompanhar e monitorizar os projectos desde o início, através das ferramentas de acompanhamento, as quais apoiarão na tomada de decisões e detecção de necessidades e permitirão o desenvolvimento de soluções com valor para a Organização.

## GESTÃO DE PROJECTOS

### Cursos em Gestão de Projectos

Com a recente aquisição, pelo Grupo Demos, da Empresa STS, Líder em Formação de Gestão de Projectos, a Global Estratégias disponibiliza uma vasta oferta de **Cursos Certificados** na Área de Gestão de Projectos.

Partindo do desenvolvimento de Competências-base até à Certificação, a nossa oferta em Gestão de Projectos combina diferentes modalidades formativas (presencial, *e-Learning* e *b-Learning*) e aposta fortemente na componente prática e dinâmica da Gestão de Projectos, assente em ferramentas únicas e diferenciadoras (o *SimulTrain*<sup>®</sup> e o *X-AM*).



### O que distingue a Formação em Gestão de Projectos da Global Estratégias?

- Utilização de **Ferramentas de Aprendizagem Inovadoras**, disponíveis em 13 Línguas, para mais de 30 Países;
- Aposta no **conceito b-Learning**, que combina Formação Presencial, Formação a Distância e Simulação Prática de situações reais;
- Acompanhamento Permanente dos Formandos por um Formador/ **Tutor Especialista** na Área de Gestão de Projectos;

- A Preparação para a Certificação *PMI*<sup>®</sup> e *CAPM*<sup>®</sup>;
- O Simulador Prático de Gestão de Projectos, uma ferramenta inovadora, desenvolvida para ensinar a dinâmica e prática real da Gestão de Projectos – o ***SimulTrain***<sup>®</sup>.

### **O *SimulTrain*<sup>®</sup> – o Simulador de Gestão de Projectos**

Através do *SimulTrain*<sup>®</sup>, uma Ferramenta Única e Diferenciadora da nossa oferta Gestão de Projectos, é possível experienciar, em tempo real, as diversas fases que envolvem o desenvolvimento de um Projecto: a tomada de decisões no que respeita a Custos, Tempo, Qualidade e Recursos, não esquecendo a componente humana, nomeadamente o Trabalho em Equipa, a Resolução de Conflitos e a Motivação. O *SimulTrain*<sup>®</sup> é uma solução eficaz para o desenvolvimento de competências em Gestão de Projectos: competências de Líder de Projecto, competências de Gestão de Projecto e competências de Gestão de Recursos Humanos e Qualidade.

Este simulador foi já utilizado para formar mais de 70.000 Gestores de Projectos em todo o Mundo, está disponível em 13 Línguas e tem sido experimentado em mais de 30 Países.

### **Metodologia *e-Learning* e *b-learning***

A formação em Gestão de Projectos só é eficaz quando permite o desenvolvimento de competências a dois níveis: **Competências Técnicas** e **Competências Relacionais**.

As nossas metodologias activas e participativas estimulam o exercício e a aplicação efectiva destes conhecimentos através de Ferramentas Práticas e Interactivas, de forma a potenciar a Transferência Imediata das Aprendizagens para o Posto de Trabalho.

### **Com as Soluções *Blended-Learning* é promovido:**

- a **Auto-formação**: durante o período *e-Learning*, os Formandos trabalham ao seu ritmo, com o apoio e orientação de um Tutor, especialista na temática. Mais de 90% dos Alunos completam a Formação em Gestão de Projectos.
- o **“*Learning by doing*”**: os Formandos desenvolvem competências em Gestão de Projectos, através de exercícios realizados em grupo e simulações de desenvolvimento de projectos.



### **As Certificações**

Actualmente, a Global Estratégias é Certificada como **R.E.P.** (*Registered Education Provider*) pelo **PMI – Project Management Institute** – para Atribuição de Créditos (*PDU*s – *Professional Development Units*) na Área de Gestão de Projectos. Este Instituto valida e certifica a experiência em Gestão de Projectos e o domínio dos princípios do *PMBOK* ou dos níveis C e D da Certificação *IPMA*.

Todos os Cursos da nossa oferta são válidos para Atribuição de Créditos na Área de Gestão de Projectos:

- *Project Management Fundamentals (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *CAPM (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *PMP (b-Learning)*
- *Project Management Advanced (b-Learning)*
- *Leading a Project Team (Presencial)*
- *Risk Management (Presencial)*
- *Soft Skills for Project Managers (Presencial)*
- Curso de Especialização em Gestão de Projectos (*b-Learning*)

## PÓS-GRADUAÇÕES

A Global Estratégias, em colaboração com algumas das mais **Prestigiadas Universidades Internacionais**, disponibiliza um vasto leque de Pós-Graduações, que versam sobre as mais **actuais e diversificadas Temáticas** de interesse organizacional, enquadrando-se e respondendo às necessidades de Empresas/ Instituições e Profissionais dos diversos Sectores de Actividade, tendo em vista a Melhoria da sua *Performance*.

### Áreas de Formação e Modalidades de Ensino

As Pós-Graduações enquadram-se em diversas Áreas de Formação, tais como: *Management/ Comportamental, Económico-Financeira, Recursos Humanos, Formação, Comercial, Marketing, Comunicação, Secretariado, Novas Tecnologias*, entre outras; e desenvolvem-se na Modalidade *e-Learning*, em língua castelhana.



### Um Corpo Docente Especializado

As Pós-Graduações reúnem um Corpo Docente constituído por Especialistas de reconhecida experiência e prestígio no Mundo Empresarial e Académico, assegurando a Qualidade da Formação e a eficaz e eficiente Transferência de Conhecimentos adquiridos para o Posto de Trabalho.

### Atribuição de Créditos (ECTS) e Diploma/ Certificado

Conferindo um Diploma ou Certificado Oficial Universitário, os cursos de Pós-Graduação estão adaptados ao Espaço Europeu de Ensino Superior, proporcionando a Atribuição de Créditos com Reconhecimento Internacional – *ECTS (European Credit Transfer System)*.

No final do curso, o Formando recebe um Diploma Universitário Oficial de uma Universidade Internacional de prestígio, conjugando assim um Título Académico a uma Formação duradoura, com cariz eminentemente organizacional e prático.



## Consultoria e *Outsourcing* de Formação

Experiência, Qualidade e Eficácia



## CONSULTORIA E *OUTSOURCING* DE FORMAÇÃO

### CONSULTORIA DE FORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

O serviço de Consultoria de Formação e Recursos Humanos da Global Estratégias tem como objectivo desenvolver soluções que potenciem o **Crescimento e Competitividade dos seus Clientes**, através do desenvolvimento do seu Capital Humano.

Neste sentido, são desenvolvidos Instrumentos e Metodologias adaptadas às especificidades e soluções necessárias a cada Organização, elaborando Projectos Personalizados e Integrados.

#### O Departamento de Consultoria de Formação e Recursos Humanos assegura:

- 1. Estratégia de Recursos Humanos**, apoio na definição de políticas e de processos a implementar para atrair, desenvolver e reter os talentos necessários para alcançar os objectivos estratégicos de cada Organização;
- 2. Diagnóstico de Necessidades de Formação**, realizado através da análise organizacional e da identificação das competências estratégicas e específicas, permite a definição objectiva dos desvios entre o perfil estrategicamente requerido e as necessidades de investimento em Formação;
- 3. Elaboração do Plano de Formação**, atendendo à análise dos objectivos estratégicos da Empresa, priorizando as suas necessidades formativas;
- 4. Processos de Mudança Organizacional**, a Global Estratégias desenvolve, conjuntamente com os seus Clientes, projectos de mudança alinhados com a sua visão estratégica; nesta abordagem, pressupõem-se as seguintes fases: Diagnóstico, *Design*/ Planeamento, Implementação/ Monitorização e Avaliação;
- 5. Estudos de Clima Organizacional**, a actuação da Global Estratégias passa pelo desenvolvimento de instrumentos que identifiquem os factores favoráveis e desfavoráveis a cada realidade organizacional, pela análise de oportunidades de melhoria e sugestão de acções que promovam o alinhamento dos Colaboradores com os objectivos estratégicos da Empresa;
- 6. Análise de Funções e Gestão de Carreiras**, apoio na definição de funções e dos conhecimentos e competências *core* e específicas alinhadas com a estratégia, missão e valores da Empresa e necessárias para o desempenho das mesmas;
- 7. Avaliação de Desempenho**, através da metodologia de Gestão por Competências, a Global Estratégias desenvolve instrumentos e ferramentas que permitem aferir o nível de desempenho dos Colaboradores face ao esperado;
- 8. Acompanhamento na elaboração de processos de Certificação de Entidades Formadoras pela DGERT** a Empresas que pretendam obter o reconhecimento formal da qualidade dos meios e recursos adequados e das competências necessárias para desenvolver actividades formativas.

## CONSULTORIA DE INCENTIVOS

No actual contexto sócio-económico, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui-se como uma oportunidade única para incrementar a Qualificação de Activos e potenciar a Eficiência e Competitividade de Instituições Públicas e Privadas.

Neste âmbito, a Global Estratégias disponibiliza o seu serviço de Consultoria de Incentivos, com vista à promoção da valorização profissional do Capital Humano e da capacidade de Modernização, Inovação Organizacional e Gestão de Empresas/ Instituições.

### Consultoria QREN - POPH

No domínio do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), os serviços da Global Estratégias englobam o enquadramento das necessidades de Formação nos requisitos de cada Eixo e Tipologia do Programa, a análise de viabilidade do Projecto e a elaboração da respectiva Candidatura. Após aprovação da mesma, a Global Estratégias disponibiliza também o Acompanhamento e Gestão Pedagógica e Financeira do Projecto.

### Consultoria QREN - POFC

Relativamente ao Programa Operacional Factores de Competitividade (POFC), a Global Estratégias apoia as Empresas no desenvolvimento de Projectos de Investimento no domínio dos Sistemas de Incentivos: “Investigação e Desenvolvimento Tecnológico”, “Inovação” e “Qualificação de PME”.



## GESTÃO DE SERVIÇOS E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Nos últimos anos, tem havido uma procura crescente de apoio global, no que concerne a Serviços e *Outsourcing* de Formação. As Organizações procuram reduzir os custos internos de Formação, tentando diminuir ao máximo a quantidade de fornecedores, para conseguir a optimização da gestão administrativa da Formação. Por outro lado, as Organizações procuram cada vez mais Fornecedores que possam oferecer **Serviços de Qualidade**.

A Global Estratégias/ Grupo Demos oferece um vasto leque de Serviços de Formação, através da Modalidade de *Outsourcing*, que permite às Empresas externalizarem toda a Gestão, Administração, Logística e Apoio Técnico Pedagógico da sua Formação.

Para cada Organização, a Global Estratégias/ Grupo Demos concebe um Serviço Personalizado, adaptado às suas necessidades ou recorre a uma combinação de vários serviços, comprometendo-se a:

- reduzir os custos de Gestão, Concepção e Desenvolvimento da Formação
- melhorar a Qualidade da Formação, contribuindo para uma aprendizagem efectiva e para uma experiência mais rica para os Formandos
- aumentar o Controlo de Dados e Informações para uma melhor tomada de decisão
- aumentar o Impacto e o Valor Acrescentado para os Fornecedores de Formação

### **Modelo de *Outsourcing* da Global Estratégias/ Grupo Demos**

A Global Estratégias/ Grupo Demos desenvolveu um modelo de *Outsourcing* flexível, modular, que permite ao Cliente seleccionar os Serviços Específicos que pretende externalizar e manter outros que a Empresa tem interesse em que permaneçam na sua esfera interna.

### **Porquê recorrer aos serviços de *Outsourcing* de Formação da Global Estratégias/ Grupo Demos?**

- Desenho e Concepção da Formação
- Gestão da Formação
- As mais recentes Novidades no âmbito das Novas Tecnologias da Aprendizagem
- Acesso a uma enorme Rede Internacional de Fornecedores de Qualidade e Profissionais da Formação
- Elaboração de Processos de Certificação de Entidades Formadoras
- Apoio Técnico-Pedagógico, Administrativo e Financeiro na Execução do processo das Candidaturas POPH/ QREN.

### **Benefícios que a Global Estratégias/ Grupo Demos oferece aos seus Clientes:**

#### **Redução de Custos**

- Redução de 30-40% nos custos com fornecedores
- Redução dos custos directos associados à Formação
- Economia de escala (custo menor por cada acção)
- Maior enfoque no cálculo do *ROI*
- Gestão orçamental eficaz

#### **Processos mais Eficazes**

- Melhoria e Optimização de Processos e Sistemas, eliminando acções desnecessárias e ineficientes
- Aumento da qualidade da aprendizagem e redução do tempo fora do trabalho
- Gestão eficiente de todos os recursos de Formação
- Redução de custos de viagem e alojamento – rede nacional de formadores

#### **Tomar as decisões certas de Investimento na Aprendizagem**

- Alinhamento da Formação com as Estratégias de Negócio da Organização
- Acesso a dados sobre todos os aspectos relativos ao desenvolvimento da formação
- Definição e cálculo do *ROI*

## QUALIDADE GARANTIDA

A Global Estratégias, enquanto Entidade Formadora Acreditada pela **DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho**, conta com uma Equipa de Profissionais Altamente Qualificados, que garantem o alcance do Desafio a que se propõem: a Satisfação Total e Criação de Valor Acrescentado junto dos seus Clientes.

A Global Estratégias aposta na Qualidade, procurando sempre exceder as expectativas dos seus Clientes, através de uma Oferta Superior de Produtos e Serviços de Formação, Consultoria e *e-Learning* adoptando Metodologias e Instrumentos adequados ao desenvolvimento da sua actividade, nomeadamente ao nível do Diagnóstico, Planeamento, Concepção, Organização, Desenvolvimento e Avaliação de todo o Processo Formativo.

A Política de **Qualidade da Global Estratégias** assenta nos seguintes **Princípios**:

- **Orientação para o Cliente:** Comprometemo-nos a dar resposta às necessidades dos nossos Clientes e exceder as suas expectativas.
- **Qualidade e Melhoria Contínua:** Empenhamo-nos na Gestão Total da Qualidade dos nossos Produtos e Serviços, implicando a procura da Excelência no Trabalho desenvolvido e na superação de Objectivos e Resultados.
- **Rigor e Integridade:** Actuamos com Elevados Padrões de Exigência, Rigor Intelectual e Transparência, em todas as nossas actividades e na relação com os nossos Clientes.
- **Excelência e Profissionalismo:** A Excelência como Compromisso (profissionalismo, conhecimento e empenho) é o Desafio diário de todos os Colaboradores, de forma a superar as expectativas dos nossos Clientes.



## FORMADORES

### Os nossos Formadores

A Global Estratégias conta com um conjunto de **Consultores/ Formadores Especializados**, de reconhecido prestígio no Mundo empresarial e académico, constituindo-se como uma Equipa altamente dinâmica, garantindo a **Qualidade da Formação** ministrada e promovendo a **Transferência da Aprendizagem** para o Posto de Trabalho e a **Rentabilidade da Formação**.

A Equipa da Global Estratégias conta com mais de 250 Consultores/ Formadores Especialistas e tem como desafio transmitir um enfoque prático a temas actuais do Mundo dos negócios e apresentar as melhores práticas e as tendências mais inovadoras. As acções de Formação são, adicionalmente, enriquecidas pelo seu *know-how* e experiência acumulados ao longo do seu vasto percurso profissional, na sua área de especialidade.



## CERTIFICAÇÕES

### IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)

Em articulação com o **IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional**, a Global Estratégias concebe e organiza Acções de Formação Homologadas, possibilitando a **Obtenção do CAP - Certificado de Aptidão Profissional**.

Desta forma, a Global Estratégias dá resposta a um conjunto de necessidades específicas e prementes do Mercado da Formação e Recursos Humanos, dando a conhecer e incentivando a Melhoria Contínua das Competências dos Profissionais, em Parceria com Institutos de Certificação Profissional.

### OTOC (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas)

A Global Estratégias é uma Entidade Formadora Equiparada pela **OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas**, para **Atribuição de Créditos aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC)**.

Actualmente, a Global Estratégias apresenta uma vasta oferta de Acções Equiparadas pela OTOC. No entanto, poderão ser solicitadas Novas Equiparações nas Modalidades Inter e Intra-Empresas, respondendo às necessidades específicas de cada Cliente.

### **PMI – Project Management Institute**

A Global Estratégias é uma Empresa Certificada pelo **PMI - Project Management Institute**, para Atribuição de Créditos (*PDU*s – *Professional Development Units*) na Área de **Gestão de Projectos**, apresentando os seguintes Cursos:

- *Project Management Fundamentals (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *CAPM (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *PMP (b-Learning)*
- *Project Management Advanced (b-Learning)*
- *Leading a Project Team* (Presencial)
- *Risk Management* (Presencial)
- *Soft Skills for Project Managers* (Presencial)
- Curso de Especialização em Gestão de Projectos (*b-Learning*)

### **Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística**

A Global Estratégias desenvolve Cursos Reconhecidos e Certificados pela **Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística** e, nomeadamente, Cursos Certificantes para a Obtenção de Título de *Practitioner* em PNL.

#### **Cursos Certificantes:**

- *Practitioner* em PNL

#### **Cursos Certificados:**

- *Master Course* PLN para Executivos
- *Master Course* PLN para Comerciais

### **PCI - Performance Consultants International**

Em colaboração com a **PCI - Performance Consultants Internacional**, a Global Estratégias apresenta igualmente Cursos Certificantes em *Coaching*, nomeadamente:

- *Coaching for Performance* (Nível I de III).



## O DESAFIO DO MERCADO LUSÓFONO

Estabelecer sinergias no domínio dos Países Lusófonos tem sido uma prioridade constante, pois a consolidação de relações que permitam partilhar o *Know-how* existente, potenciando o desenvolvimento dos Mercados, tem-se revelado um factor competitivo para os Países da CPLP.

Para Portugal, especificamente, a aproximação Linguística e Cultural são factores determinantes para levar a cabo diversas Parcerias, reunindo assim Vantagens Competitivas assinaláveis para ambos os pólos.

Os Países Lusófonos tornaram-se, assim, um dos Desafios da Global Estratégias, através da **Cooperação para a Formação e Qualificação**, adequando esta Cooperação às diversas Especificidades Linguísticas e Culturais.

Neste Desafio, a Global Estratégias apresenta-se como Entidade Parceira das Empresas Nacionais e Internacionais, contribuindo para o **Desenvolvimento das Estratégias e Competências dos Mercados Internacionais**.

Até à data, a Global Estratégias organizou mais de 150 Acções de Formação e mais de 1500 Profissionais participaram nas Formações em Angola, Cabo Verde e Moçambique.

### Contactos

#### Angola

[angola@globalestrategias.net](mailto:angola@globalestrategias.net)

#### Cabo Verde

[caboverde@globalestrategias.net](mailto:caboverde@globalestrategias.net)

#### Moçambique

[mocambique@globalestrategias.net](mailto:mocambique@globalestrategias.net)

[cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)

[www.globalestrategias.net](http://www.globalestrategias.net)



## PLANO DE DESCONTOS

O Plano de Descontos da Global Estratégias foi concebido com o objectivo de acompanhar os Principais Desafios das Organizações no desenvolvimento do seu Plano de Formação. Neste sentido, o Plano de Descontos torna-se uma **Ferramenta de Competitividade**, pois oferece Vantagens às Organizações, permitindo não só antecipar a Planificação das Acções de Formação, como também rentabilizar essas Acções para mais do que um Colaborador. Os “Descontos Especiais para Grupos” são, também, um dos benefícios apresentados pela Global Estratégias aos seus Clientes.

### Descontos Especiais por Antecipação \*

- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 10% às Inscrições efectuadas até 2 meses antes da Data de Realização/ Início da Acção de Formação.
- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 5% às Inscrições efectuadas até 1 mês antes da Data de Realização/ Início da Acção de Formação.

### Descontos Especiais por Quantidade \*

- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 15% (sobre valor de 1ª Inscrição) na 2ª Inscrição da mesma Organização.
- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 20% (sobre o valor de 1ª Inscrição) na 3ª Inscrição e seguintes da mesma Organização.

### Descontos Especiais para Grupos \*

Se a sua Organização pretende inscrever vários Colaboradores para uma mesma Acção de Formação/ várias Acções de Formação ou um mesmo Colaborador para várias Acções de Formação, consulte-nos e teremos todo o prazer em lhe apresentar um Plano a Preços Competitivos à sua medida.

\* *NOTA: Não acumulável com outros descontos.*





Alemanha

Argélia

Austrália

Bélgica

China

Emirados Árabes Unidos

Espanha

Estados Unidos

França

Marrocos

Nova Caledónia

Polónia

Portugal

Reino Unido

República Checa

Suiça

**Global Estratégias**

Rua do Conde Redondo, 61

1150-102 Lisboa

Tel. +351 21 314 34 50

Fax. +351 21 314 34 49

[cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)

[www.globalestrategias.pt](http://www.globalestrategias.pt)



# Índice Geral de Formação

01	Área de <b>Management/ Comportamental</b> .....	51	01
02	Área de <b>Recursos Humanos</b> .....	77	02
03	Área de <b>Formação</b> .....	109	03
04	Área <b>Económico-Financeira</b> .....	123	04
05	Área <b>Administrativa/ Secretariado</b> .....	153	05
06	Área <b>Comercial</b> .....	171	06
07	Área <b>Marketing e Comunicação</b> .....	183	07
08	Área de <b>Qualidade, Compras e Logística</b> .....	203	08
09	Área de <b>Direito</b> .....	215	09
10	Área de <b>Informática</b> .....	223	10
11	Área de <b>Línguas</b> .....	239	11
12	Área de <b>Administração Pública</b> .....	245	12
13	Área de <b>Pós-Graduações/ Cursos de Especialização</b> .....	252	13

## 01 Área de *Management/* Comportamental

MNC627	Direcção e Liderança Estratégica	53
MNC740	Os Novos Desafios da Liderança	53
MNC403	Tomada de Decisão	54
MNC087	Gestão da Mudança Organizacional	54
MNC090	<i>Balanced Scorecard</i>	55
MNC425	Gestão de Pessoas para Alta Direcção	55
MNCD337	<i>Master Course Management</i>	56
MNC283	Liderança e Gestão de Equipas	56
MNC447	Liderança para Novas Chefias	57
MNC028	Inteligência Emocional	57
MNC094	<i>Coaching e Teambuilding</i>	58
MNCD437	<i>Coaching: Técnicas e Ferramentas</i>	58
MNC459	Técnicas de <i>Feedback</i>	59
MNC582	<i>Managing Difficult People</i>	59
MNC583	Motivação de Pessoas e Equipas	60
MNC488	Desenvolvimento Pessoal	60
MNC299	Comunicação Interpessoal	62
MNC509	Técnicas de Assertividade	62
MNC082	Gestão do Tempo	63
MNCD332	Gestão do Tempo	63
MNC115	Condução de Reuniões	65
MNC389	Negociação e Persuasão	65
MNC175	Pensamento Criativo - Técnicas de Dinamização de Equipas	66
MNC114	Gestão de Conflitos Interpessoais	66
MNC585	Análise e Resolução de Problemas	67
MNC586	Gestão do Stress	67
MNC589	Colaboradores Eficazes	68
MNC521	Orientação para Resultados	68
MNC317	Trabalho em Equipa	69
MNC446	Apresentações com Impacto	70
MNC104	Inovação e Criatividade	70
MNCD314	<i>Project Management Fundamentals</i>	71
MNCD621	<i>PMI</i> Gestão de Projectos - Preparação para o Exame CAPM®	71
MNCD622	<i>PMI</i> Gestão de Projectos - Preparação para o Exame PMP®	72
MNCD714	<i>Project Management Advanced</i>	73
MNC715	<i>Leading a Project Team</i>	73
MNC716	<i>Risk Management</i>	74
MNC717	<i>Soft Skills for Project Managers</i>	74
MNC396	Técnicas de PNL para Executivos	75
MNC683	<i>Master Course</i> PNL para Executivos	75
MNC688	<i>Practitioner</i> em PNL	76

## 02 Área de Recursos Humanos

53	RHM418	Gestão de Recursos Humanos em contexto de Mudança	79
54	RHM495	<i>Balanced Scorecard: Aplicação Prática</i> na Gestão de Capital Humano	79
54	RHM193	Análise, Descrição e Qualificação de Postos de Trabalho	80
55	RHM009	Recrutamento e Selecção de Pessoal	80
56	RHMD394	Recrutamento e Selecção	81
56	RHM690	Recrutamento através das Redes Sociais	81
57	RHM073	Absentismo Laboral	82
57	RHMD292	Absentismo Laboral: Gestão e Controlo	82
58	RHM076	Avaliação de Desempenho	83
58	RHMD302	Avaliação do Desempenho	83
59	RHM415	Entrevista de Avaliação de Desempenho	84
59	RHM098	Salário Emocional	84
60	RHM691	Gestão de Talentos	86
60	RHM225	Planos de Carreira	86
62	RHM692	Preparação para a Reforma	87
62	RHM170	Sistemas de Recompensas e Remunerações	87
63	RHM319	Recompensas e Remunerações para Executivos	88
63	RHM245	Gestão de Expatriados	88
65	RHM417	Gestão de Expatriados em Angola	89
65	RHM672	<i>Master Course</i> Recursos Humanos	90
	RHMD448	<i>Master Course</i> Recursos Humanos	91
66	RHM483	CFI Gestão de Recursos Humanos por Competências	91
66	RHM693	Entrevista de Avaliação de Competências	92
67	RHM022	Curso Intensivo Processamento Salarial e Segurança Social	93
67			
68	RHMD247	Processamento Salarial e Segurança Social	93
68	RHM042	<i>Workshop</i> Processamento Salarial e o Código do Trabalho	94
69			
70	RHM694	<i>Master Course</i> Avançado de Gestão Administrativa de Pessoal	94
70			
70	RHM473	<i>Workshop</i> Avançado Processamento Salarial e o Código do Trabalho	95
71			
71	RHM651	O Novo Relatório da Actividade Social da Empresa	95
71	RHM577	A Tributação das Remunerações	96
72			
72	RHMD240	Despesas com Pessoal	96
73	RHM499	Direito Laboral e o Código do Trabalho	97
73			
73	RHMD445	Modalidades de Contrato de Trabalho	97
74	RHM069	O Código Laboral	99
74			
74	RHM541	O Novo Código Contributivo da Segurança Social	99
75	RHM565	O Novo Regime da Parentalidade	100
75			
75	RHM236	Os Regimes de Cessação do Contrato de Trabalho	100
76	RHM029	Entrevista de Desvinculação Laboral	101
76			
	RHM102	Contratação de Estrangeiros	101

RHM075	CFI Gestão Administrativa de Pessoal	102	FIN741	Workshop de Exercícios Práticos SNC	128
RHM088	Os Novos Desafios da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	104	FIN741	Curso Avançado SNC	129
RHM652	O Novo Regime Jurídico de Acidentes de Trabalho	104	FIN410	Aspectos Fiscais do SNC nas Organizações	129
RHM150	Planos de Prevenção e Emergência	105	FIN630	Demonstrações Financeiras com o Novo SNC	130
RHM209	Planos de Contingência em cenário de Pandemia de Gripe Humana	106	FIN268	Consolidação de Contas	130
RHM324	Prevenção e Controlo de Álcool e Drogas em Contexto Laboral	106	FIN025	Fecho de Exercício: Novidades Contabilísticas e Fiscais	131
RHM553	Prevenção de Ameaças à Segurança em Contexto Laboral	107	FIN412	Contabilidade em Angola	131
RHM554	Técnicas de Suporte Básico de Vida e Desfibrilhação Automática Externa	107	FIN744	Master Course Contabilidade `2010	132
			FIN044	Finanças para Não Financeiros	133
			FIND195	Finanças para Não Financeiros	133
			FIN633	Gestão e Análise Financeira	134
			FIN306	Avaliação de Empresas	134
			FIN567	Controlo de Gestão	135
			FIN027	Gestão Orçamental	135
			FIN548	Gestão de Tesouraria	136
			FIND434	Gestão de Tesouraria	136
			FIN557	Técnicas de Controlo e Gestão de Custos	137
			FIN221	Auditoria e Controlo Interno	137
			FIN576	Excel para Financeiros	138
			FIND124	Excel para Financeiros	138
			FIN551	Fiscalidade na Empresa	139
			FIN608	Fiscalidade Avançada	140
			FIN695	Fiscalidade Internacional	140
			FIN191	Fiscalidade Imobiliária	141
			FIN666	Auditoria Fiscal	141
			FIN558	IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado	142
			FIN135	Modelo 22: Análise e Preenchimento	142
			FIN173	Preços de Transferência	144
			FIN080	Impostos Diferidos	144
			FIN696	Lucro Tributável e Determinação da Matéria Colectável	145
			FIN074	Como Actuar perante uma Inspeção Tributária	145
			FIN162	Facturação e Assinatura Electrónica	146
			FIN001	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIND134	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIN016	Recuperação de Incobráveis	148
			FIN155	Cobranças para Comerciais	148
			FIN532	O Novo Regime Jurídico da Insolvência e Recuperação de Créditos	149
			FIN258	Credit Management	150
			FIN014	CFI Gestão de Crédito e Cobranças	151

## 03 Área de Formação

FRM040	Plano de Formação	111	FIN221	Auditoria e Controlo Interno	137
FRM122	Avaliação da Formação	111	FIN576	Excel para Financeiros	138
FRM267	A Rentabilidade na Formação	112	FIND124	Excel para Financeiros	138
FRM172	Marketing da Formação	112	FIN551	Fiscalidade na Empresa	139
FRM139	A Qualidade na Formação	113	FIN608	Fiscalidade Avançada	140
FRM587	Técnicas Pedagógicas Avançadas de Formação	113	FIN695	Fiscalidade Internacional	140
FRM153	As Novas Obrigações Legais na Formação Profissional	114	FIN191	Fiscalidade Imobiliária	141
FRM318	Incentivos para as Empresas no âmbito do QREN: PO Factores de Competitividade	114	FIN666	Auditoria Fiscal	141
FRM043	Subsídios à Formação	115	FIN558	IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado	142
FRM051	Gestão da Formação	115	FIN135	Modelo 22: Análise e Preenchimento	142
FRMD192	Gestão da Formação	116	FIN173	Preços de Transferência	144
FRM623	CFI Gestão da Formação	117	FIN080	Impostos Diferidos	144
FRM505	Formação Pedagógica Inicial de Formadores	118	FIN696	Lucro Tributável e Determinação da Matéria Colectável	145
FRMD095	Formação Pedagógica Inicial de Formadores	120	FIN074	Como Actuar perante uma Inspeção Tributária	145
FRMD113	Formação de Tutores de e-Learning	122	FIN162	Facturação e Assinatura Electrónica	146
FRMD093	Desenvolvimento de Conteúdos para e-Learning	122	FIN001	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIND134	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIN016	Recuperação de Incobráveis	148
			FIN155	Cobranças para Comerciais	148
			FIN532	O Novo Regime Jurídico da Insolvência e Recuperação de Créditos	149
			FIN258	Credit Management	150
			FIN014	CFI Gestão de Crédito e Cobranças	151

## 04 Área Económico-Financeira

FIN212	Contabilidade Geral	125
FIND484	Contabilidade Geral	125
FIN419	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	126
FIN381	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	126
FIN442	Curso de Formação O Novo Sistema de Normalização Contabilística	127
FIND180	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	128





## Área Administrativa/ Secretariado

ADM004	Secretárias '2011	155
ADMD164	Secretárias e Assistentes de Direcção	155
ADM066	Workshop Avançado Secretárias	156
ADMD335	Curso Avançado Secretárias	156
ADM033	A Gestão de Arquivo e as Novas Tecnologias de Informação	157
ADMD348	Gestão de Arquivo	157
ADM428	Gestão Documental	158
ADMD178	Comunicação Escrita Empresarial	158
ADM376	As Novas Tecnologias no Secretariado	159
ADM400	Inteligência Emocional para Secretárias	159
ADM698	High Skills para Secretárias e Assesores de Direcção	161
ADM429	Management para Secretárias	161
ADM238	Liderança para Secretárias	162
ADM005	Protocolo Empresarial	162
ADMD435	Protocolo Empresarial e Oficial	163
ADM156	Protocolo Avançado	163
ADM477	Protocolo Internacional	164
ADMD435	Workshop Organização de Eventos Empresariais e Oficiais	164
ADM699	Master Course Secretárias '2011	165
ADMD454	Master Course Secretárias e Assistentes de Direcção	166
ADM478	Atendimento e Venda ao Público	167
ADM002	Atendimento Telefónico	167
ADM036	Atendimento Telefónico em Inglês	168
ADM035	Atendimento Excepcional ao Cliente	168
ADM382	Gestão Eficaz de Queixas e Reclamações	169
ADMD201	Gestão Eficaz de Queixas e Reclamações	169
ADM067	Gestão Avançada de Queixas e Reclamações	170



## Área Comercial

COM008	Liderança e Motivação de Equipas Comerciais	173
COM427	Coaching para Comerciais	173
COM404	Técnicas de Prospecção Comercial	174
COM300	Negociação Comercial	174
COM063	Fecho da Venda	176
COM571	Estratégias de Sucesso para Potenciar as Vendas	176
COM684	Master Course PNL para Comerciais	177
COM229	Técnicas de PNL aplicadas às Vendas	177
COM378	Inteligência Emocional para Comerciais	178
COM018	Como Apresentar e Negociar com Êxito as suas Propostas Comerciais	179

COM006	O Telefone na Gestão Comercial	179
COM037	Key Account Management	180
COM529	Orientação para o Cliente	180
COM397	Venda Consultiva	181
COM657	Master Course Comercial	182



## Área de Marketing e Comunicação

MKT424	Plano de Marketing	185
MKT377	Gestão de Marcas	185
MKT243	Benchmarking	186
MKT174	CRM - Customer Relationship Management	186
MKT252	Lançamento de Produtos e Serviços	187
MKT336	Redacção de Folhetos	187
MKT293	Marketing e Publicidade na Internet	188
MKTD363	Marketing na Internet	188
MKT353	Campanhas de Publicidade no Google	190
MKT701	Social Media Marketing	190
MKT064	e-Mail Marketing	191
MKT512	Marketing Digital na versão 2.0	192
MKT520	Marketing de Guerrilha	192
MKT420	Marketing Metrics	193
MKT542	A Arte de Networking	193
MKT118	Direito do Marketing e da Publicidade	194
MKT295	Gestão de Equipas de Call Center	195
MKT423	Plano de Comunicação	195
MKT702	Plano de Comunicação Digital	196
MKT019	Comunicação Escrita Empresarial	196
MKT131	Gestão da Comunicação Interna	197
MKTD177	Gestão da Comunicação Interna	197
MKT514	Estratégias de Assessoria Mediática	198
MKT593	Responsabilidade Social das Empresas	198
MKT594	Master Course Comunicação	199
MKT595	Customer Service Experience Management	200
MKT703	Master Course Customer Service	201
MKTD436	Gestão do Cliente Interno e Externo	202



## Área Qualidade, Compras e Logística

QCL032	Gestão de Compras	205
QCLD294	Gestão de Compras	205
QCL552	Excel aplicado às Compras	206

QCL704	As Compras Públicas do Sector Hospitalar
QCL059	Gestão de Stocks
QCLD304	Gestão de Stocks
QCL469	Gestão de Armazéns
QCL242	Seleção e Avaliação de Fornecedores
QCL068	Negociação com Fornecedores
QCL669	O Sistema INTRASTAT
QCL110	Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde
QCL047	ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade
QCL085	Legislação Ambiental
QCL329	Gestão de Resíduos e Enquadramento Legal em Vigor
QCL047	Workshop O Novo Sistema de Certificação Energética de Edifícios - RCCTE
QCL559	Norma SA 8000: Responsabilidade Social nas Organizações
QCL166	Norma ISO 22000: Certificação em Segurança Alimentar
QCL723	Master Course Compras

206	INF357	Excel: Nível Intermédio	229
207	INF198	Excel: Nível Avançado	230
207	INF439	Excel: Nível Avançado	230
208	INF543	Access: Nível Básico	231
209	INF430	Access: Nível Intermédio	231
209	INF544	Access: Nível Intermédio	232
210	INF482	Access: Nível Avançado	232
210	INF034	PowerPoint	233
210	INF524	PowerPoint	233
211	INF598	Photoshop	234
211	INF705	Segurança Informática na Empresa	235
212	INF675	Negociação de Contratos Informáticos	235
213	INF431	Gestão de Projectos Informáticos	236
213	INF395	Técnicas de Assistência ao Utilizador Informático	237
213	INF147	Direito da Informática	237

## 09 Área de Direito

DFI106	O Código das Sociedades Comerciais	217
DFI217	Contratos Empresariais	217
DFI449	Medidas de Simplificação de Actos Societários	218
DFI414	Direitos e Responsabilidades dos Administradores	218
DFI246	O Código dos Contratos Públicos	219
DFID422	O Código dos Contratos Públicos	219
DFI658	Como Apresentar as Melhores Propostas no Âmbito da Contratação Pública	220
DFI462	O Código dos Contratos Públicos: O Regime de Empreitada	221
DFI358	Protecção de Dados Pessoais	221
DFI496	Contratos FIDIC - As Normas e Procedimentos no Sector da Construção	222

## 10 Área de Informática

INF125	Word: Nível Intermédio	225
INF438	Word: Nível Intermédio	225
INF479	Word: Nível Avançado	226
INF481	Word: Nível Avançado	226
INF398	Excel: Nível Básico	227
INF356	Excel: Nível Básico	227
INF399	Excel: Nível Intermédio	229

## 11 Área de Línguas

LNG200	Espanhol para Negócios	241
LNG476	Francês para Negócios	241
LNG475	Business English	243
LNG409	Como realizar Apresentações em Inglês	243

## 12 Área de Administração Pública

APB365	Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações	247
APB463	O Estatuto Disciplinar da Administração Pública	247
APB211	O Regime do Contrato Individual de Trabalho na Administração Pública	248
APB157	O SIADAP	248
APB451	O Regime Jurídico da Expropriação por Utilidade Pública	250
APB572	Entrevista de Avaliação de Desempenho na Administração Pública	250
APB599	Processamento de Vencimentos e Outros Abonos na Administração Pública	251
APB600	Gestão e Análise Financeira na Administração Pública	251
APB609	O Protocolo na Administração Pública	252





## Área de Pós-Graduações/ Cursos de Especialização

PGED345	Técnicas de Gestão de Recursos Humanos por Competencias	255
PGED485	Selección de Personal	257
PGED745	La Evaluación del Rendimiento y del Potencial del Personal	258
PGED746	Marketing Interno de los Recursos Humanos	260
PGED464	Dirección y Gestión de Proyectos e-Learning	261
PGED747	Gestión de Eventos y Protocolo para Secretárias	262
PGED605	Experto en Gestión y Evaluación de la Comunicación	264



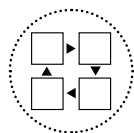
## Índice de Símbolos



Acção de Formação de Formação ministrada em outras Sucursais do Grupo Demos.



Acção de Formação Nova em 2011.



Acção de Formação que se poderá conjugar com uma outra acção de Formação [Enquadrada na mesma Área de Formação] para criação de um Ciclo Formativo.



Acção de Formação que se realizará em Horário Pós-Laboral.



Acção de Formação que se realiza na Modalidade e-Learning [a Distância].



Acção de Formação que se realiza na Modalidade b-Learning [Presencial e a Distância].



Curso que faculta um Certificado Universitário Oficial.



Acção de Formação homologada pelo IEF, facultando um Certificado de Formação Profissional para Obtenção do CAP [Certificado de Aptidão Pedagógica].



Acção de Formação Certificada pela Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística.



Acção de Formação ministrada por Entidade Formadora Equiparada pela OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas - para Atribuição de 25,5 Créditos.



Acção de Formação ministrada por Entidade Formadora Equiparada pela OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas - para Atribuição de 31,5 Créditos.



Acção de Formação com Certificação PMI [Project Management Institute] para Atribuição de Créditos [PDUs - Professional Development Units] na Área de Gestão de Projectos.