



10 ORIENTAÇÕES PARA CONCEBER PROGRAMAS DE FORMAÇÃO GLOBAIS COM CARÁCTER LOCAL

Ou como desenvolver Soluções de Formação Globais Eficazes

Autor: Kerry Johnson, Ph.D.
Director de I&D e Inovação. Demos Group

Índice

1. Introdução.....	
1.1. Cultura e Estilo de Aprendizagem	5
1.2. Qual o Impacto da Dicotomia global-local?	6
2. As 10 orientações	
2.1. Antecipar o Fim	8
2.2. O Foco nos Comportamentos.....	8
2.3. O Foco nos Estilos de Aprendizagem vs Cultura.....	9
2.4. O Assessment Inter-cultural	9
2.5. A Validação das Abordagens, Actividades e Exercícios em termos de Preferências Culturais	10
2.6. As Contradições óbvias relacionadas com a Cultura e Língua	10
2.7. O Foco na Conversação e Interpretação.....	10
2.8. Testar Ideias sobre os Valores, Crenças, Mitos, Tradições e Normas	11
2.9. A Aculturação pode ser o Objectivo	11
2.10. Aceitar a Mudança	11
3. Conclusões.....	
Demos Group: Um Líder Global na Economia do Conhecimento	14
Contactos.....	15



1. INTRODUÇÃO

1. Introdução

O termo "Cultura" diz respeito a Países, Organizações, Grupos étnicos, Profissões. Pode dizer-se que Advogados, Médicos têm sua própria cultura. Falamos sobre a cultura da "Geração X" ou da "Geração Y" ou sobre cultura organizacional da "Empresa A" ou da "Empresa B". Em todos os casos, a Cultura é uma realidade complexa e difícil de mudar, além de ser uma das principais questões a ter em conta na concepção de uma Solução de Formação.

O objectivo da maioria das Multinacionais é saber como gerir a dicotomia existente no desenvolvimento de uma Estratégia e Formação Interna global com carácter local. E isto aplica-se especialmente no desenvolvimento e implementação de Projectos de Formação.

A concepção de iniciativas de aprendizagem implica ter em conta as diferenças individuais. Como tal, há que ter uma especial atenção no que se refere às preferências de aprendizagem. No entanto, para se imprimir um carácter local a um Projecto de Formação global, é necessário definir o estilo de aprendizagem com base na Cultura. É imperativo para nós reflectir sobre a experiência que cada participante deverá vivenciar num contexto cultural específico.

Não existe uma fórmula infalível para desenvolver um projecto de Formação global, nem uma maneira fácil de garantir o sucesso quando existem diferenças culturais complexas em complexo jogo. Não obstante, as orientações em seguida sugerem uma forma de criar experiências de aprendizagem, que respeitam tanto os estilos de aprendizagem como as diferenças culturais.

Este *whitepaper* destina-se a Profissionais de Recursos Humanos/ *Learning & Development*, bem como a todos os Profissionais interessados em desenvolver Projectos de Formação eficazes. Especificamente, este *whitepaper* tem como objectivo esclarecer como o desenvolvimento de Competências, Conhecimentos e Comportamentos dá suporte tanto aos objectivos estratégicos globais e, simultaneamente, pode ser totalmente customizado a nível local.



1.1. Cultura e Estilo de Aprendizagem

▪ Cultura

O conceito “Cultura” refere-se a valores, crenças, mitos, tradições e normas de um grupo de indivíduos. Este termo encerra as regras implícitas da dinâmica social. Quanto maior a coesão de um grupo, maior será a semelhança entre os indivíduos. Por exemplo, as culturas tribais reflectem valores, crenças, mitos, tradições e normas particularmente fortes e homogéneas. No actual mundo crescentemente globalizado e diverso, marcado por fortes fluxos de movimentações populacionais, a definição das culturas nacionais e regionais está a tornar-se cada vez mais complexa. No entanto, existem algumas tendências gerais que reflectem as diferenças culturais entre os países, as quais devem ser consideradas no desenvolvimento de Projectos de Formação.

Cada Organização também tem a sua cultura, que se manifesta de diversas formas. Por exemplo, algumas Organizações caracterizam-se por uma cultura muito pessoal. Estas celebram os aniversários e datas de casamento dos Colaboradores com o mesmo entusiasmo com que celebram promoções ou reformas. Outras Organizações preferem, claramente, separar a vida pessoal da profissional. Em algumas empresas de Consultoria, existem normas implícitas que apenas permitem a visita dos *websites* de Clientes fora do horário de trabalho. Algumas Instituições Financeiras estabelecem o “*Casual Friday*”, liberalizando o uso de fato e gravata.

O estudo Geert Hofstede¹ é uma das melhores fontes de informação sobre as culturas locais e globais. Este projecto de investigação de longo prazo, que teve início na IBM, foi validado por diversas vezes desde a sua criação. Este identifica cinco factores de diferenciação cultural, que oferecem um óptimo mecanismo para testar a concepção de um Projecto de Formação, dado que dizem respeito às dinâmicas que se estabelecem entre os indivíduos. Quer se trate de Formação Presencial ou em salas de aula virtuais ou *e-Learning*, cada um desses factores oferece algumas orientações para a criação de um Projecto de Formação multicultural.

- Distância hierárquica – mede o quanto os indivíduos de um nível hierárquico inferior esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual.
- Individualismo – refere-se ao grau de integração dos indivíduos num determinado grupo (por oposição ao gregarismo).
- Masculinidade - refere-se à distribuição de papéis emocionais entre géneros (por oposição à feminilidade).
- Aversão à incerteza - refere-se à capacidade de lidar com a ambiguidade e incerteza.
- Orientação de longo prazo - a percepção de tempo é um conceito percebido de forma muito diferente em cada País. As Organizações orientadas para o longo prazo favorecem competências e comportamentos pragmáticos, cujos benefícios são obtidos ao longo do tempo, como a poupança, a perseverança e a adaptação a novas circunstâncias; Organizações orientadas para o curto prazo favorecem competências e comportamentos relacionados com o passado e o presente, como o orgulho nacional, o respeito pela tradição e cumprimento das obrigações sociais.

¹ Hofstede, Geert e Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: 2005

A investigação de Hofstede é particularmente valiosa para o trabalho que desenvolvemos no Demos Group, na medida em que está intimamente ligada com as diferentes percepções dos indivíduos relativamente à liderança e ao trabalho dos líderes. Diferentes culturas nacionais e regionais têm diferentes percepções sobre o que distingue um bom líder, quais as competências necessárias para se ser um bom líder e como é que um bom líder se deve comportar. No Demos Group desenvolvemos um amplo e generalizado Modelo sobre liderança, especialmente no que diz respeito ao Ocidente. Uma breve reflexão sobre os factores Hofstede deverá ajudar a destacar algumas dessas diferenças (ver Dickson, Hartog e Mitchelson² para um debate detalhado).

Por um lado, a Cultura é um aspecto fundamental a ter em conta no desenvolvimento da Formação; no entanto, deverá ser abordada com alguma cautela, na medida em que, por outro lado, apenas representa, em sentido lato, o comportamento colectivo dos indivíduos e não as suas preferências, estilos e abordagens pessoais. Para este efeito, é necessário considerar os seus estilos de aprendizagem.

▪ Estilo de Aprendizagem

Se a Cultura foca os grupos, os estilos de aprendizagem centram-se nos indivíduos. Aliás, estes ajudam a descrever as preferências quanto ao modo de aprendizagem. À primeira vista, os indivíduos demonstram preferências quanto aos suportes da Formação (escrito, áudio, visual, etc). Mas a aprendizagem envolve outros aspectos mais profundos, principalmente as diferentes formas de integrar e aplicar os conhecimentos. Geralmente, existe a tendência de tomar por base algumas das variações do inventário de estilos de aprendizagem de Kolb³, já estabelecidos há muitos anos e que foram já objecto de inúmeros estudos, especialmente no que diz respeito às suas relações com medidas culturais. Muito poucos desses estudos descobriram tais relações - ou muito fracas - e parece que as nossas preferências de aprendizagem estão pouco relacionadas com a Cultura.



1.2. Qual o Impacto da Dicotomia global-local?

Tudo isto sugere que a concepção de um Projecto de Formação global deve considerar, em primeiro lugar, os factores-padrão (finalidade, objectivos, conteúdo, nível de audiência, etc.), em seguida, deve focar-se nos Formandos e na experiência que se pretende que vivenciem. E este objectivo consegue-se pelo entendimento de como os indivíduos aprendem independentemente da Cultura.

² Dickson, Marcus W, Den Hartog, Deanne N., e Mitchelson, Jacqueline K., "Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions," *The Leadership Quarterly*, 14 (2003) 729-768.

³ Kolb, David A., *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice Hall, 1984



2. AS 10 ORIENTAÇÕES

2. Concepção de um Projecto de Formação global com carácter local: as 10 Orientações

As orientações que se seguem não têm a intenção de ser exaustivas, mas são apenas fruto e fornecem uma direcção com base na experiência que adquirimos com os nossos Clientes Internacionais, ao longo dos últimos 20 anos. Em suma, o nosso objectivo é "conceber globalmente e implementar localmente". Sabemos que nossos Clientes querem transmitir uma mensagem consistente a nível global. No entanto, para que a mensagem tenha impacto e para que todos tenham a possibilidade de a apreender e aplicar, os indivíduos necessitam integrá-la através das suas crenças locais. Tendo em conta todas estas questões, (Concepção global/ Implementação local) aqui seguem algumas orientações a considerar.

2.1. Antecipar o Fim

Actualmente, trabalhamos com uma Empresa Farmacêutica Multinacional em várias iniciativas de aprendizagem. Cada uma destas iniciativas foi estabelecida com base num objectivo de negócio específico e nosso papel é desenvolver uma solução global coerente para atingir esse mesmo objectivo. Qual é o nosso ponto de partida? O Projecto de Formação tem início no objectivo de negócio em si. Por exemplo, um Cliente solicita-nos o desenvolvimento de uma abordagem única e uniforme para lidar com uma questão de negócio em particular, como seja a transmissão de metas de desempenho, desde a Direcção Estratégica da Organização até aos *Managers*. Este é o nosso foco. Independentemente da abordagem, do indivíduo e das diferenças culturais, este aspecto deve ser prioritário e central. Cada actividade, cada debate, todos os materiais da Formação devem ser coerentes com este objectivo do negócio.

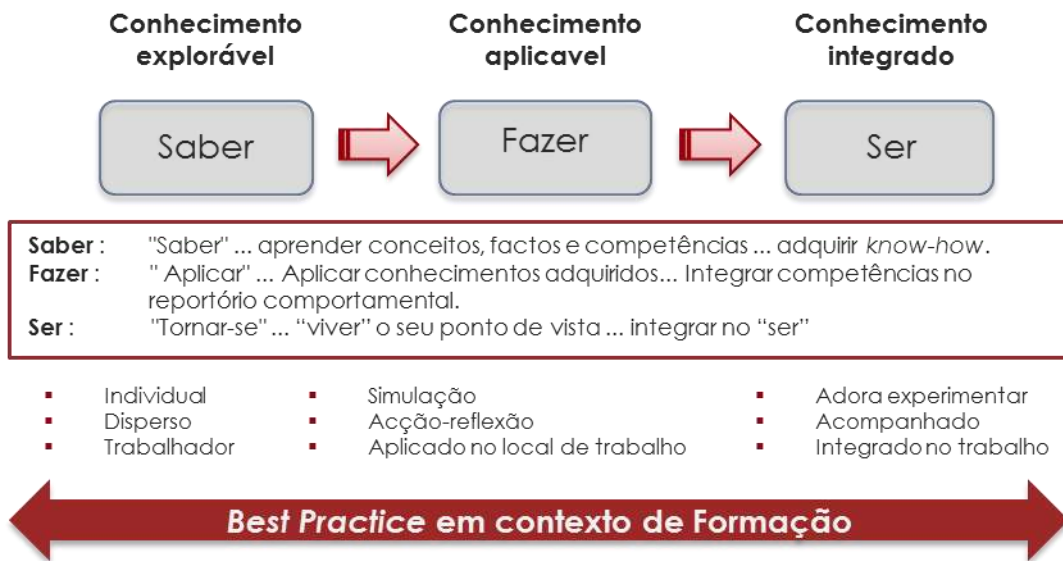
2.2. O Foco nos Comportamentos

Na concepção de um Projecto de Formação, começamos por analisar o conteúdo e a sua relação com os objectivos específicos de comportamento que se pretendem ver alterados. E quando se definem clara e correctamente esses objectivos, já estamos o caminho do equilíbrio das diferenças individuais e culturais, na medida em que os próprios objectivos definem os resultados esperados. Por exemplo, é essencial que os participantes sejam capazes de "fazer" algo novo e não apenas "saber" algo novo; a abordagem de aprendizagem deve implicar um envolvimento activo do participante e encaixar no seu estilo de aprendizagem "integrador" ou "fazedor". Para isso, muitas vezes é necessário activar estes dois outros estilos, mas no final é necessário promover a passagem da reflexão para a acção.

O nosso objectivo final consiste, muitas vezes, em ajudar os indivíduos a "converterem-se" em algo novo. Por exemplo, o objectivo poderá ser que se "convertam" de "contribuidor individual" a "gestor". Neste caso, estamos a incitá-lo a desenvolver uma nova forma de pensar acerca de si mesmo. Naturalmente, uma mudança de mentalidade como esta exigirá que o indivíduo se confronte com a sua identidade cultural; em consequência será necessário organizar actividades que permitam revelar e debater a sua percepção cultural acerca do papel de ser um "gestor"; em seguida, há que integrar as perspectivas globais deste conceito com a sua percepção tradicional, nomeadamente no que diz respeito às diferenças de poder e masculinidade.

Em suma, esta orientação visa conciliar o objectivo comportamental com a abordagem de aprendizagem e garantir o desenvolvimento de objectivos e actividades que permitam vincular as percepções globais e a tradição local. Tudo isto para garantir que o conteúdo central, comum e crítico e as abordagens estão niveladas e em concordância na prática. O próximo passo, será considerar as diferenças individuais, de modo a que todos os indivíduos estejam envolvidos e sejam bem-sucedidos na sua aprendizagem.

Aprender a « Ser »



2.3. O Foco nos Estilos de Aprendizagem vs Cultura

Até agora, temos tentado vincular o conteúdo com as abordagens de aprendizagem. No entanto, muitas vezes é importante ir além destas questões e prestar atenção às diferenças individuais. Assim, é necessário definir claramente uma abordagem para que também os indivíduos que apresentam preferências e estilos fortes possam beneficiar de uma aprendizagem eficaz. Será que aprendem de forma mais eficaz em grupo? Será que necessitam praticar antes de tentar apreender um conceito? Será que foi criada uma solução de aprendizagem que envolve todos os tipos de estilos de aprendizagem e que permite a qualquer um, em qualquer momento, explorar seus pontos fortes?

A solução ideal deverá alinhar o objectivo, conteúdo, objectivos comportamentais e abordagens de aprendizagem globais. Uma vez que a situação esteja ultrapassada, é necessário passar a considerar as diferenças grupais; e também as normas sociais informais de acordo com a Cultura, seja esta nacional, de um grupo etário, funcional, organizacional ou baseada em qualquer outra diferença social. É hora de considerar os factores Hofstede para desenvolver variações de acordo com a solução central, respeitando as diferenças culturais.

2.4. O Assessment Inter-cultural

Uma boa maneira de sensibilizar tanto *Designers* como participantes para as diferenças culturais é através de uma auto-avaliação dessas diferenças. A *GlobeSmart®* é uma ferramenta de avaliação muito útil com base no trabalho de Hofstede.

GlobeSmart® é uma ferramenta baseada na Web que permite a Empresas Multinacionais aceder facilmente a informações para a gestão do negócio, entre pessoas de mais de 60 países. *GlobeSmart* resolve a principal fonte de dificuldade em termos de interações globais de negócio, ou seja, o desafio que representam as relações e a comunicação com colegas que vivem em países diferentes. Esta ferramenta desenvolve a consciência em três níveis: auto-conhecimento individual, a consciência de outras culturas e consciência do negócio global.

(Ver: http://www.aperianglobal.com/web_tools_demos_globesmart.asp) Há também aplicações móveis projectadas para gerir estas diferenças e fornecer uma referência permanente.

2.5. A Validação das Abordagens, Actividades e Exercícios em termos de Preferências Culturais

O estudo de Hofstede torna-se importante no contexto desta orientação. De facto, os conceitos de espaço e tempo, de hierarquia, de comunidade vs indivíduo e todos os outros factores envolvidos no estudo têm um papel fundamental no desenvolvimento de Projectos de Formação. A validade dos nossos programas, de um ponto de vista cultural, está intimamente relacionada com a aceitação imediata da experiência de aprendizagem. Se os participantes são convidados a agir de forma contrária à sua cultura, a “batalha” de aprendizagem será perdida antes mesmo de iniciar.



Um bom exemplo da situação atrás é a realização de *role-plays*. Em certas Culturas Asiáticas, os indivíduos terão dificuldade em participar em exercícios de *role-plays*, na medida em que não se sentem à vontade para “criticar” os outros participantes e ser “criticados”. Eles não gostam de expor suas próprias vulnerabilidades. Não existe uma solução simples para estas situações, a não ser considerar alternativas desde o início do processo. Explorámos aqui, então, o uso de estudos de caso e outras abordagens substitutas, com especial atenção para a concordância com os objectivos de aprendizagem.

2.6. As Contradições óbvias relacionadas com a Cultura e Língua

Elabore uma lista de palavras, frases e conceitos localmente apropriados, mas internacionalmente inadaptados. A gíria e expressões populares são exemplos destas situações. É também necessário ter especial cuidado com o uso de metáforas e exemplos; neste caso, é importante fornecer aos participantes uma interpretação e sugerir alternativas. É, pois, essencial estudar o seu significado na linguagem local comparativamente à linguagem internacional. O que nos leva directamente à seguinte orientação.

2.7. O Foco na Conversação e Interpretação

Retomemos o exemplo da Empresa Farmacêutica Multinacional. No Demos Group criamos principalmente programas de Formação em Inglês. Pelo que, os materiais de Formação, os exercícios e as abordagens são geralmente os mesmos que os programas com realização no Reino Unido, EUA, Suécia e em todos os países onde o Inglês é amplamente falado. É interessante observar que o mesmo programa leva mais tempo a ser ministrado no Reino Unido e na Suécia do que nos EUA. Por que razão? No Reino Unido, os participantes preferem passar mais tempo a analisar a informação, além de que demonstram maior preferência pela realização de exercícios práticos do que os colegas dos EUA; na Suécia, os participantes preferem debruçar-se sobre os materiais de Formação e as abordagens do que os colegas do Reino Unido. Não temos dados definitivos que comprovem esta teoria, mas este tem sido um fenómeno recorrente. A conclusão a que chegamos é que, os participantes do Reino Unido e Suécia são mais propensos a concentrar-se nos materiais de Formação existentes *in loco*, enquanto os colegas dos EUA consideram que potenciam os seus conhecimentos “*on Job*”, aquando o regresso ao local de trabalho.

Nesta situação, a Língua em si não é um problema. O programa é ministrado em Inglês e todos os participantes são fluentes nesta mesma Língua. Desta forma, os espaços de reflexão em Formação são importantes, na medida em que permitem aos participantes analisar as subtilezas dos conceitos e integrá-los no seu próprio quadro de referência e testar a compreensão do real significado dos modelos, conceitos e abordagens apresentados, no contexto das suas próprias normas culturais.

2.8. Testar Ideias sobre os Valores, Crenças, Mitos, Tradições e Normas



Não testar as ideias pode ter um efeito destrutivo sobre a melhor comunicação. É, portanto, essencial testar hipóteses sobre o modo como os modelos e conceitos apresentados se referem a valores, crenças, mitos, tradições e padrões da cultura dos participantes. Quando propomos um modelo de liderança, será que este é coerente com o conceito de liderança tal como percebido pela cultura local? Em caso de dúvida, será muito útil desenvolver uma actividade que permita aos participantes explorar suas próprias concepções e testar as ideias-chave do programa. Por exemplo, por um lado, é possível pedir a um grupo de indivíduos para responder à seguinte pergunta: "Quais as características de um excelente líder de acordo com a sua cultura?" Por outro lado, pode-se colocar a seguinte questão: "Na sua perspectiva, quais são as características de um grande líder nos EUA ou no Reino Unido?"; e, então, comparar as respostas a estas duas questões. A discussão irá revelar os valores e crenças sobre o conceito de Liderança nas diferentes culturas, além de dar a conhecer o modelo de liderança promovido pelo público local.

2.9. A Aculturação pode ser o Objectivo

Tendo sido abordada a importância de se considerarem as diferenças culturais, também há que ter sempre presente a situação em que o objectivo é criar uma Cultura Organizacional única, independentemente da Cultura nacional. Qual o objectivo que a Organização está realmente a tentar alcançar? Um de nossos Clientes Multinacionais tem como objectivo criar equipas de trabalho móveis, para que estejam aptas a viajar pelo Mundo e realizar seu trabalho exactamente do mesmo modo, não obstante a sua localização. Por isso, desenvolvemos iniciativas que combinam as tradicionais sessões de Formação presenciais com sessões frequentes de *Follow-up* virtual. Nas sessões de *Follow-up* virtual solicitamos *feedback* acerca do modo como estão a aplicar os conceitos globais em contexto local. O que procuramos desenvolver são as competências reflexivas, de modo a que consigam observar a forma como pessoas de outras Culturas interagem numa nova Cultura. Além de que procuramos encorajá-los a compreender, aceitar e valorizar as culturas locais e as diferenças globais. Além de que, procuramos desenvolver pequenas e consistentes iniciativas, tais como pedir aos participantes que tragam as suas bandeiras nacionais para os Projectos de Formação globais; ou organizar pequenos concursos, nas sessões de Formação presenciais, para testar os conhecimentos dos participantes acerca da Cultura Local. Neste caso, usamos o *GlobeSmart®*, de modo a que seja possível perceber o impacto da Cultura local na interpretação dos objectivos globais.

2.10. Aceitar a Mudança

No fim de tudo, a capacidade dos *Designers* e dos Formadores em enfrentar os Desafios Culturais em detrimento das abordagens de aprendizagem preferenciais será o factor crucial para o sucesso de um Projecto de Formação global. Pela experiência acumulada e flexibilidade, a nossa Equipa advoga a necessidade de combinar diferentes abordagens para garantir o sucesso destas iniciativas. Temos sempre muito presente o impacto da Cultura no estilo de aprendizagem, além da necessidade de tomar em consideração tanto as diferenças individuais como culturais.



3. CONCLUSÕES

3. Conclusões

Para o desenvolvimento de uma Solução de Formação global eficaz, também aplicável a nível local, é essencial:

- Prioridade no desenho do programa global, em termos de propósito, objectivos, conteúdos e abordagens de aprendizagem
- Aplicação sistemática de boas práticas de aprendizagem, com atenção especial aos estilos de aprendizagem
- Consciência sobre a dimensão cultural para:
 - Sensibilidade cultural na realização de exercícios, actividades e abordagens
 - Flexibilidade de tempo dedicado a testar ideias, conceitos, valores e crenças
 - Adaptabilidade na utilização de exemplos, metáforas e cenários locais para apoiar as perspectivas globais
 - Reconhecimento pessoal das crenças e tendências culturais
 - Reconhecimento de crenças e tendências culturais pelos participantes
- Tempo disponível para discutir, explorar e testar hipóteses sobre o significado das palavras, dos modelos e processos
- Foco nas abordagens de aprendizagem locais, em detrimento das abordagens preferenciais.



Demos Group: Um Líder Global na Economia do Conhecimento

Desde 1972, o Demos Group tem vindo a crescer até se tornar o Parceiro preferencial de Empresas Nacionais e Internacionais, bem como de Instituições Europeias no âmbito da Formação Profissional, Soluções Intra-Empresas, Consultoria e *Outsourcing* de Formação. Com mais de 8.000 Consultores e Formadores, em 14 países por todo o Mundo, o Demos Group reúne a experiência, o *know-how*, a flexibilidade e os recursos necessários para apoiar as Organizações em Projectos Internacionais no seu âmbito de actuação.

Um Olhar sobre o Demos Group:

- **Mais de 40 anos de Experiência:** criado em 1972;
- **33 Escritórios em todo o Mundo** distribuídos por 14 Países e 5 Continentes;
- **350.000 Pessoas Formadas por ano;** cujo 150.000 em *e-Learning*;
- Uma rede de mais de **8.000 Consultores e Formadores** em todo o Mundo;
- **96,3M€ de Volume de Negócios** em 2012, do qual 42% a nível internacional
- **650 Colaboradores**

Para mais informações:

Telefone: + 33 9.88.66.10.08
E-mail: international.projects@demosgroup.com
Internet: www.global.demosgroup.com

CONTACTOS

ALEMANHA

Demos GmbH
Tel: +49 (0)69-92037568-17
Fax: 49 (0)69-92037568-15
info@demos.com.de
www.demos.com.de

ARGÉLIA

Formademos Algérie
Tel: +213 21 79 00 46
Fax: +213 21 79 89 54
fadilaberkal@demos.dz
www.formademos.dz

AUSTRÁLIA

Hemsley Fraser Australia
Tel: +61 (8) 8121 5646
enquiries@hemsleyfraser.com.au
www.hemsleyfraser.com.au

BÉLGICA

Demos Benelux
Tel: +32(0) 2 234 62 41
Fax: +32(0) 2 234 62 40
benelux@demosgroup.com

CHINA

Demos Beijing
Management & technical
training Co., Ltd
Tel: +86-10-67 08 10 02
+86-10-67 08 16 35 / 36
Fax: +86-10-67 08 51 56
contactchina@demosgroup.com

Shanghai Ying Gang DEMOS
Training and Consulting Co., Ltd
Tel: +86-21-51 17 56 98
Fax: +86-21-51 17 56 96
huwenying@ygdemos.com
hanjuan@ygdemos.com
www.demosgroup.cn

ESPAÑA

Global Estrategias
Tel: +34 91 360 50 90
Fax: +34 91 360 45 21
formacion@globalestrategias.es
www.globalestrategias.es

EUA

Hemsley Fraser
Boston
Tel: (781) 938-3900
Fax: (781) 938-3999
info@hemsleyfraser.com

Washington DC

Tel: 888-559-0074
Fax: 202-525-1701
info@hemsleyfraser.com
www.hemsleyfraser.com

FRANÇA

Demos
Tel: +33 (0) 9 88 66 10 00
Fax: +33 (0) 9 88 66 10 01
contact@demos.fr
www.demos.fr

MARROCOS

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

Casablanca
Tel: +212(0) 5 22 46 57 70
Fax: +212(0) 5 22 47 65 50
forma@demos.ma
www.formademos.ma

POLÓNIA

Demos Polska Sp.zo.o.
Tel: +48 22 646 6990
Fax: +48 22 646 6991
kontakt@demospolska.pl
www.demospolska.pl

PORTUGAL

Global Estratégias
Tel: +351 356 99 00
Fax: +351 21 314 34 49
cursos@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt

REINO UNIDO

Hemsley Fraser UK
Tel: +44(0) 845 071 2801
Fax: +44(0) 845 071 2821
enquiries@hemsleyfraser.co.uk
www.hemsleyfraser.co.uk

REPÚBLICA CHECA

Demos Pragoeduca, a.s.
Tel: +420 234 251 450
Fax: +420 234 251 460
kurzy@demosgroup.com
www.demospragoeduca.cz

SUÍÇA

SIS
Tel: +41 (0)21 5101150
Fax: +41 (0)21 351 86 83
office@sts.ch
www.sts.ch

MOS

Tel: +41 (0)21 331 22 80
info@mindonsite.com
www.mindonsite.com