



Pessoal

N.º165 | JAN/FEV 17 | BIMESTRAL | PREÇO: 3,70€

egor

ANOS
1986-2016

www.egor.pt



BENEFÍCIOS EXTRASSALARIAIS

Saiba como otimizar custos e reter talento na sua empresa

ANTEVISÃO EXPO RH 2017

Power to People
em foco na 16.ª edição



COACHING

A luz que as lideranças
devem acender

KELLY
kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT



Dossier 1

ESPECIAL

COACHING

PROMOVER A AUTOTRANSFORMAÇÃO

Enquanto processo de desenvolvimento pessoal e profissional, o *coaching* é uma ferramenta fundamental para todos os líderes, indivíduos, equipas e organizações que pretendam atingir níveis mais altos de rendimento.

As aplicações desta metodologia são inúmeras e, na abertura deste especial, a ICF expõe alguns dos desafios que os vários tipos de *coaching* se propõem a ultrapassar, dependendo dos diferentes contextos dos *coachees*.

Seguem-se cinco contributos de empresas de *coaching* que abordam esta metodologia como uma forma de ultrapassar barreiras, sejam elas físicas ou psicológicas, mesmo quando pensamos já ter atingido o limite das nossas capacidades e/ou competências. Através de vários testemunhos de *coachees*, descortinamos ainda algumas das razões que levam um líder ou uma empresa a apostar no *coaching* e se os resultados ultrapassam ou frustram as expectativas iniciais.





DOSSIER 1



©photon_photo - Fotolia

COACHING: QUE DESAFIO?

O João quer melhorar a sua condição física para poder acompanhar as corridas de bicicleta dos filhos! Há já mais de um mês que a Maria consegue ser ela a ir buscar as crianças à escola! A Sara está mesmo a transformar a sua equipa numa equipa de alto desempenho! O Eduardo é outro... firme e assertivo a gerir esta empresa! A Inês... finalmente a frequentar o curso de História que tanto

queria! O Paulo, esse, tem conseguido resultados surpreendentes no crescimento do seu novo negócio! *Health, life, team, executive, career* ou *business coaching* são exemplos de alguns nichos desta atividade profissional, detalhadamente descritos no recente livro que comemora os 10 anos da International Coach Federation (ICF) em Portugal, *Coaching: Ir mais Longe cá Dentro*. Porém, embora seja muito asso-

ciado ao desenvolvimento das ditas *soft skills*, pelo que hoje sabemos, torna-se demasiado limitador procurar compreender o *coaching* apenas na perspetiva de tipologias específicas, seja em função dos objetivos específicos do cliente, seja com base nas preferências do *coach* em termos do(s) modelo(s) que utiliza. De acordo com a definição da ICF, o *coaching* consiste numa parceria com os clientes, num processo criativo e reflexivo que inspi-



COACHING

ra os clientes a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. Trata-se de alcançar objetivos, que sejam os objetivos identificados pelo cliente, desde que significativos e extraordinários. E, naquele que é um conjunto de competências desenvolvidas ao longo da sua formação contínua, o *coach* apoia, desafia, congratula e desenvolve essa relação próxima, de forma a melhorar os benefícios e resultados obtidos, e a assegurar a transferência de aprendizagem para o cenário que é a realidade do cliente. Ao longo desse trabalho, e de entre várias ferramentas possíveis, o questionamento e o uso da pergunta assumem particular destaque, porque se alinham com pressupostos deste processo, nomeadamente, a criação de auto-consciência, de aprendizagem e de compromisso (motivação). Na sua natureza complexa – que é, aliás, um dos seus melhores e mais saudáveis atributos – as práticas de *coaching* foram-se de-

O *coaching* consiste (...) num processo criativo e reflexivo que inspira os clientes a maximizar o seu potencial pessoal e profissional

envolvendo em vários contextos, sobretudo a partir da multidisciplinaridade, da complementaridade e da ligação entre três áreas e campos de atuação: o treino desportivo, a gestão/negócios e a psicologia. Dois propósitos comuns continuam a ligá-las e a dar corpo ao desafio diário do trabalho de *coaching*: 1) contribuir para libertar o potencial inexplorado em cada pessoa; 2) contribuir para a consciência sobre as nossas limitações/condicionantes criadas pelas crenças e perspetivas que tomamos. Existindo para servir objetivos que são os do cliente, o *coaching* aplica-se aos mais variados níveis de escolaridade, áreas de vida,

níveis socioeconómicos, cargos, géneros e culturas. Esta abrangência, a par do seu desenvolvimento exponencial acentuado nos últimos 30 anos e dos mais de 20 anos de evidências resultantes de investigação, permite sustentar esta declaração: trata-se de uma das atividades profissionais atualmente mais relevantes ao serviço da humanidade. E, nesse propósito, a excelência do e no *coaching* distingue-se pela medida do seu desafio: promover auto-transformacionalidade humana. ☑



Por Mara Castro Correia, membro do quadro de diretores (cargo tesoureiro) da ICF Portugal

Dados de remunerações como suporte às Decisões.
 Conheça as últimas tendências e práticas de mercado.
 Conheça mais sobre os nossos estudos. Contacte a equipa da Data Services.
 Maria.joao.fonseca@willistowerswatson.com

WillisTowersWatson



DOSSIER 1



ACREDITA QUE O SEU NEGÓCIO AINDA NÃO ALCANÇOU TODO O SEU POTENCIAL?

O *coaching* é uma ferramenta poderosa e essencial que tem por objetivo atingir os melhores resultados tanto a nível pessoal, como profissional/empresarial, tal como acontece no desporto. Dependendo do estado emocional, físico ou profissional, e tipo e dimensão do negócio em que a pessoa se encontra, o *coaching* aparece como a aposta certa para ultrapassar as barreiras e torná-las em desafios tangíveis. A escolha pela área de *coaching* assenta nos objetivos a concretizar: lucro, melhor equipa, mais tempo ou qualidade de vida? O cliente é que sabe! Numa perspetiva mais orientada para os negócios, onde se aplica o *business coaching*, o dever do "treinador" é apoiar o empresá-

rio a concentrar-se no desenvolvimento do próprio negócio, a delegar algumas tarefas e, através disso, obter um menor desgaste, não existindo por esta via a obrigação de "apagar todos os fogos" na sua organização. Quando tal acontece é no espaço da sua vida pessoal que este irá desenvolver as suas tarefas de desenvolvimento de negócio, privando-se de uma vida social ativa e, muitas vezes, familiar. O *business coaching* ajuda essencialmente o empresário a definir metas e objetivos com esta ação, quer nos momentos em que necessita de uma mão para elevar o potencial da empresa, como nos momentos em que podemos ser um bom apoio para que a empresa possa dar um novo passo rumo ao seu desenvolvimento, rumo a uma atividade lucrativa e rumo à satis-

fação dos seus clientes e de todos os envolvidos no quotidiano da organização.

Não atuamos apenas num contexto operacional, pelo contrário, trabalhamos princípios e valores que estão intrínsecos em qualquer empreendedor. Entendam-se valores como a liderança, o equilíbrio e a inteligência, que em algumas circunstâncias são desvalorizados pelo gestor quando este define outras prioridades que não a gestão do seu próprio negócio. Na ActionCOACH, através da filosofia "testar e medir", apoiamos a empresa e o gestor a tomarem as melhores decisões para o desenvolvimento do seu negócio. Acreditamos que é através disso que conseguimos assegurar que o crescimento da empresa esteja garantido, crescendo sempre conjuntamente com o capital humano e com a confiança.

O cansaço físico e psicológico é significado de uma gestão preocupada e complexa. Cada negócio é um negócio. Nós desenvolvemos uma estratégia conjunta para cada caso em concreto, ajudando a minimizar os seus impactos na vida social e profissional do gestor, regrando as suas tarefas e criando uma maior disciplina e divisão de tarefas no interior das organizações.

Qual é o empresário que não quer ver o seu negócio a crescer? Na nossa visão, o negócio cresce com as pessoas e com todo o seu envolvimento e integração na empresa e nas decisões que dela provem. 



Por Ken Gielen, master business coach e CEO ActionCOACH Portugal



Obakhtarzen - Fotolia

COACHING

O *coaching* é uma relação colaborativa [...] através dum processo dual entre um *coach* e um *coachee*

O COACHING É UMA RELAÇÃO COLABORATIVA

A noção de atingimento/superação de limites tem sido uma constante ao longo dos cerca de 200 000 anos de existência da nossa espécie (humanos modernos). George Mallory, um dos primeiros alpinistas a tentar escalar o Everest¹, disse numa entrevista em Nova Iorque que o fazia porque “ela (a montanha) estava lá”. A superação de “montanhas”, efetivas ou simbólicas, tem sido um forte gerador de sentido para a existência e um *trigger* do *coaching*. Como seres gregários e relacionais que, com o outro, nos vamos construindo e reinventando ao longo do

tempo, a evolução acontece, por norma, num contexto de relação colaborativa entre dois ou mais indivíduos. O *coaching* é uma relação colaborativa, orientada para resultados, através dum processo dual entre um *coach* e um *coachee* que visa a melhoria de desempenhos profissionais/pessoais e o desenvolvimento pessoal (Grant, 2003)². Superação e mudança são, assim, duas necessidades mobilizadoras da procura de *coaching*. Sendo o *coaching* um ato psicológico, será fundamental que o *coach* tenha formação académica em Psicologia e formação pós-graduada

em *coaching* psicológico, de forma a deter os conhecimentos, os instrumentos de avaliação e as técnicas atitudinais e comportamentais que assegurem ao *coachee* um suporte competente, indispensável ao processo de superação e mudança. Sem este *background* formativo, há um risco potencial de o *coaching* conduzido por neófitos ter consequências graves, fruto da conjugação de ignorância com *wishful thinking*. No ano passado, nos EUA, um automeado “*coach*” motivacional instigou os participantes num dos seus encontros, a caminharem sobre brasas, embalados pelo mote “*Unleash the power within*”³. O resultado final saldou-se em várias dezenas de pessoas a requerer tratamento hospitalar⁴.

A atratividade que o *coaching* tem merecido no mundo corporativo, e não só, criou apetência em muitos profissionais das mais variadas proveniências, em tentarem a sua “sorte” como *coaches*. A concorrência crescente criou condições favoráveis ao crescimento irrealista das promessas, desvirtuando, em muitos casos, o realismo dos objetivos, os prazos de consolidação/treino das competências envolvidas, assim como a visão geral dos programas de *coaching*.

É tempo de separar o trigo do joio, promovendo o *coaching* como aquilo que ele é, uma especialidade avançada da Psicologia, reconhecida pela Ordem dos Psicólogos Portugueses! 

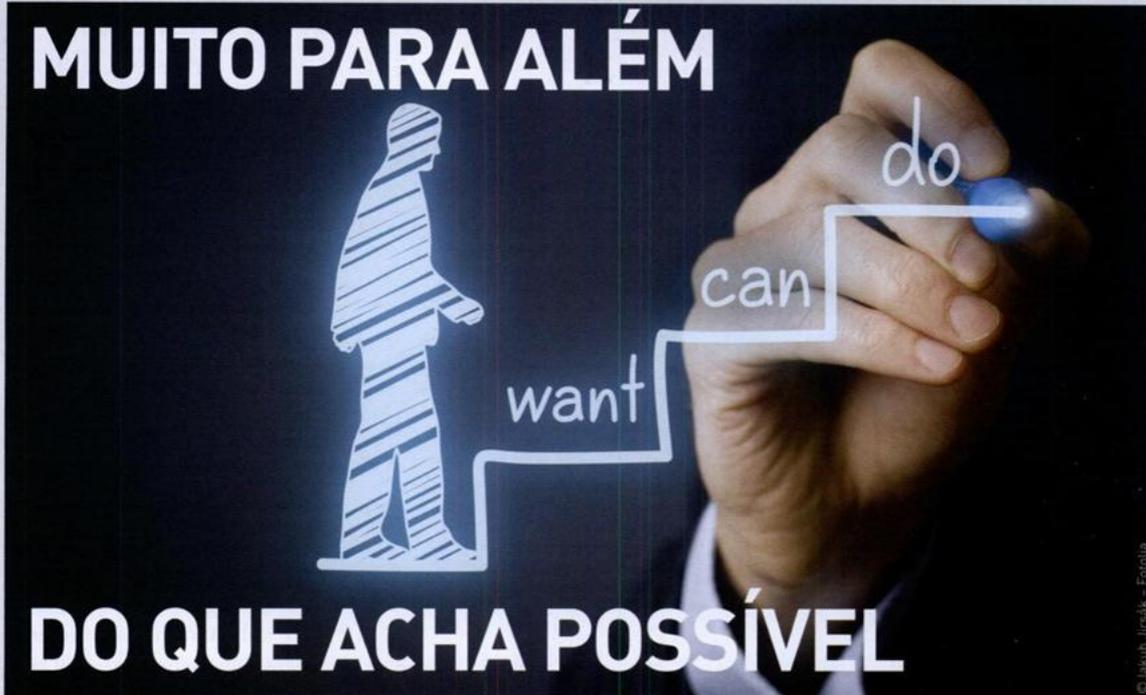


Por Jaime Ferreira da Silva, *managing partner* da Dave Morgan

¹Anos 20 do séc. passado.
²Greene, J., & Grant, A. (2003). *Solution-focused coaching: managing people in a complex world*. Harlow: Pearson Education Limited.
³“Liberte o poder interior”.
⁴*Journal de Notícias* de 25.06.2016.



DOSSIER 1



O trabalho não corre tão bem como antes, há mudanças em curso nos processos da empresa que afetam a sua função. São-lhe pedidas novas responsabilidades, novas maneiras de fazer as coisas. E acha que não consegue. Ou o trabalho até corre bem como antes, simplesmente você sente que não tem mais para dar. Justamente agora que se abre a possibilidade de evolução de carreira que estava à espera, sente que atingiu o limite das suas competências. Será que o *coaching* o pode ajudar a superar esse impasse?

É importante começar por assumir que somos limitados. Faz parte da condição humana ter limites físicos e psicológicos definitivos, inultrapassáveis. Não veremos um ser humano geneticamente não adulterado correr 100 metros em quatro segundos, por exemplo. Tendo dito isto, os nossos limites não estão onde achamos que estão. A maior parte das vezes, há uma diferença muito grande entre o limite real e o percebido. E é nessa diferença que o *coaching* trabalha. O que nos leva a sentir mais limitados do que na verdade somos?

Há uma diferença muito grande entre o limite real e o percebido. É nessa diferença que o *coaching* trabalha

O que nos leva a reduzir as nossas capacidades simplesmente por não as exercitarmos? A maior parte das vezes, trata-se de crenças limitadoras. Aprendemos a não nos expor, a não sobressair, a não "ficar em bicos dos pés". E se isso pode ser desejável em algumas situações, na maioria dos casos encolhe progressivamente a nossa zona de conforto.

Noutras situações, queremos melhorar as nossas competências, mas desconhecemos o modo de o conseguir. Ou não temos as ferramentas. Ou o contexto não é favorável. Ou os recursos não existem. Ou precisamos de orientação.

É nestes casos que o *coaching* pode catalisar o desenvolvimento de competências. Transformar crenças limitadoras em crenças poderosas. Promover a geração de alternativas. Apoiar a resolução de problemas. Agilizar a aprendizagem. Flexibilizar a necessidade de recursos. Estabelecer planos

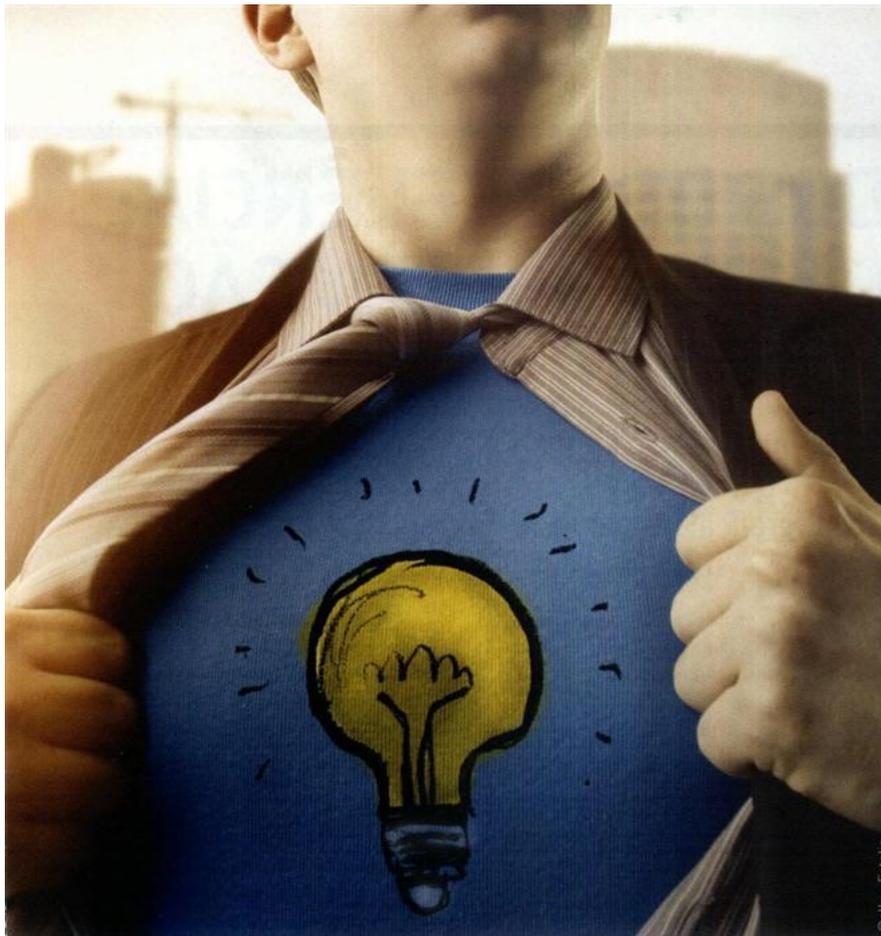
individualizados.

Por vezes, há questões de personalidade envolvidas. Défices de autoestima, hábitos de aprendizagem ineficazes, crenças negativas, traços de personalidade "inconvenientes". Nestes casos, a pessoa não consegue aumentar as suas competências porque tem um nível de sofrimento subjacente que tem de ser trabalhado antes. Nestes casos, só um bom *coach* psicológico, credenciado para o efeito, é aconselhável.

Tarde ou cedo, todas as pessoas atingem o limite das suas capacidades. Uma ficam por aí, outras forçam esse limite a afastar-se um pouco mais todos os dias. Todos os dias. □



Por Ricardo Vargas, CEO da Consulting House, Professional Certified Coach pela ICF, especialista em *Coaching* Psicológico pela Ordem dos Psicólogos Portugueses



COACHING

processo lhe possa proporcionar. Trata-se de uma questão de atitude e de perceção de que tem algo a ganhar no processo.

O *coachee* tem sempre “O PODER” de decidir o que quer ser e fazer futuramente. As decisões que tome levarão aos caminhos que quer percorrer. Cabe, então, apenas ao *coach* ajudá-lo nessa caminhada, validando continuamente a convicção com que está nesse caminho, pedindo e dando *feedback*. Todas as alternativas consideradas, essa crença cresce se, na prossecução do planeado pelo *coachee*, os resultados forem aparecendo dentro do que pretende.

Veja-se que se fala de um plano pessoal e profissional.

Tem de existir equilíbrio: o *coachee* ao mover-se num dado sentido tem de se sentir bem consigo e com quem o rodeia, seja o pequeno núcleo familiar ou um grupo mais alargado de profissionais com quem interage. O seu *mindset* tem de ser e estar emocionalmente equilibrado, pois só assim aproveita o processo e se liberta dos limites supracitados. Afinal, quem comanda o processo é o *coachee*.

Se pode ser física e emocionalmente esgotante? Claro que sim, sempre. Os heróis são de carne e osso, por isso, o prazer de chegar onde antes não pensava sequer existir tal lugar, acontece porque aceita que pode mudar, que comanda essa mudança e faz acontecer.

Está automotivado. Essa decisão tem uma consequência fantástica: a fruição do obtido.

O quilómetro extra é, pois, possível com a atitude certa, fazendo o que é certo, no momento certo. ■

COACHING, HERÓIS DE CARNE E OSSO

Usamos com frequência a frase, “o que conseguiste até hoje não é nada comparado com o que ainda vais conseguir”. Queremos com isto dizer que o limite somos nós que o estabelecemos e, obviamente, que o conhecimento, entretanto adquirido, será importante. As *soft skills* adquiridas serão também.

Na verdade, com o *coaching*, podemos ajudar o *coachee* a estabelecer se está satisfeito onde está ou, por outro lado, a definir para onde quer ir – através de perguntas que o ajudarão a encontrar o que quer, dentro do contexto em que “vive” ou quer “viver” e, nesse sentido, conseguir avaliar se usa (em pleno) o que sabe ou, ainda, se precisa de procurar mais conhecimento e que

tipo de conhecimento. Passar-se-á o mesmo com as suas habilidades.

Que fica a faltar neste referencial? A ATITUDE!

Num primeiro momento, o *coach* ajuda o *coachee* a descobrir-se, a tomar consciência de quem é, o que faz e como atua. Claro que o processo funciona se o *coachee* aceitar o *coach* e, em consequência, aceitará que, a partir desse quadro de referência, conceba, desenvolva e esteja disponível para implementar um PDPP - Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, usando todas as ferramentas que já conhece e/ou outras, que o

O *coachee* tem sempre
“O PODER” de decidir o que quer
ser e fazer futuramente



Por José António Balau, IHTP HR & Coaching Academy manager



DOSSIER 1

RESULTADOS DE EXCELÊNCIA: LIDERANÇA COM SUPERAÇÃO

As organizações futuras e competitivas pretendem que os seus líderes e as suas equipas estejam cada vez mais focados em alcançar altos desempenhos, obtendo resultados de excelência. É importante que um líder identifique as pressões e os medos que as equipas possam ter, pois são fatores que prejudicam as suas *performances*. A superação é, por isso, uma competência emergente de liderança futura, a desenvolver no líder e na equipa.

A competitividade leva a que os líderes e as equipas sejam exigentes e sintam pressão, podendo, em casos extremos, não ser saudável para a equipa. É fundamental a orientação e o desenvolvimento destas equipas através de *coaching* estratégico,

Há uma diferença muito grande entre o limite real e o percebido. É nessa diferença que o *coaching* trabalha

permitindo que ganhem resiliência, entendam os seus limites mentais e ultrapassem situações de medo.

A condição para um colaborador ser mais vulnerável ou mais resiliente depende da maneira como avalia e responde aos acontecimentos, isto é, depende dos seus recursos disponíveis para enfrentar determinada situação.

O *coach* utiliza técnicas e orientações específicas de modo a ampliar os recursos positivos desse colaborador, de forma a que este possa

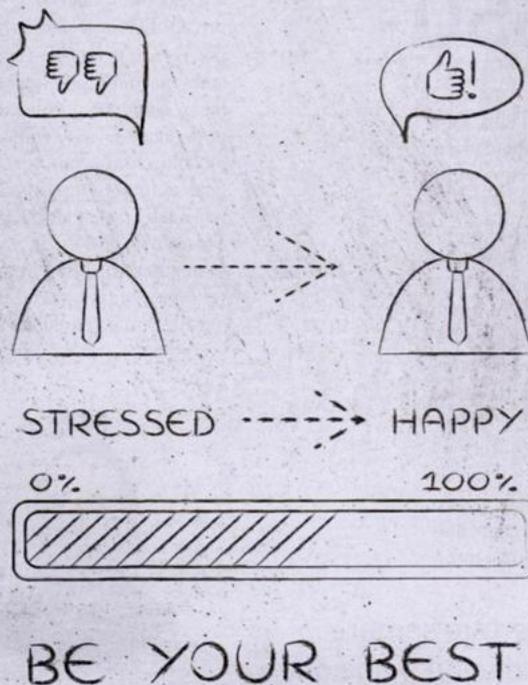
enfrentar os seus limites mentais, e fornece ferramentas ao líder para que este se torne num líder *coach* – que se desenvolve e desenvolve a sua equipa.

A promoção da resiliência numa organização é uma estratégia capaz de minimizar os efeitos das pressões, uma vez que promove o aumento da autoconfiança e da autoestima, fazendo com que as exigências ou as autoexigências fiquem ao serviço da motivação e da superação, e não apenas da pressão.

Ao utilizar ferramentas de *coaching* estratégico alinhadas com a cultura, valores e missão da organização, o líder estabelece objetivos com as equipas, traçando metas, acompanhando essas metas e ultrapassando barreiras, desenvolvendo todo o seu potencial, através da promoção da resiliência.

Focado nesta metodologia, o líder permitirá a cada colaborador e à equipa, o seu desenvolvimento e conhecimento, a orientação e exploração do potencial, a motivação e envolvimento, o alcance de metas, um bom relacionamento, e a promoção e vivência dos valores e missão da organização, mantendo equipas resilientes e saudáveis.

As equipas necessitam de uma liderança com superação, que as acompanhe, que as mantenha *engaged* com a organização, adaptadas às mudanças e altamente produtivas. As lideranças futuras estão focadas no desenvolvimento de pessoas. ☑



Por Carla Vaz Paulo, *corporate coach* da e-Estratégico, Empowering People



COACHING



HÉLIO GASPAR,
diretor-geral
O Bacorinho
(Coach da ActionCOACH)

Na maioria dos casos, o que nos leva a apostar no *coaching* é, sem dúvida, a frustração de saber que temos um negócio do qual vivemos para ele e não dele. Normalmente, as empresas são constituídas e iniciadas pelo próprio dono no qual o próprio é um "PTO" (pau para toda a obra). Podendo haver necessidade disso no início de qualquer negócio, as coisas vão-se arrastando e a dificuldade de delegar tarefas torna-se muito difícil ou, por vezes, quase impossível. Achamo-nos os "Super-Homens", somos capazes de fazer tudo sem precisar de "ninguém" e convencemo-nos de que "ninguém" faz tão bem como nós! É nesta fase que percebemos a necessidade de ter um *coach* que nos ajuda a ir mais longe. Funciona como um "treinador" que nos dá a visão de saber e aprender como delegar e reconhecer o "poder" nas pessoas que trabalham connosco, com a orientação certa. Basta acreditar nisso e dar-lhes tempo que tudo acontece.

Em relação aos resultados, gosto de me considerar como caso específico de sucesso que, com a ajuda do meu *coach*, em menos de três anos, consegui dar uma volta de 180° à minha vida, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais.

Hoje trabalho completamente "o" negócio, em vez de "no" negócio. É um privilégio trabalhar com a ActionCOACH e ver a evolução dos acontecimentos, sempre a celebrar.

Deixo como conselho a quem queira mudar a sua vida, ou que pense que pode melhorar ou até mesmo alterar o rumo dos seus objetivos de vida, a procurar um *business coach* escutá-lo, escutá-lo, escutá-lo.



MAGDA GONÇALVES,
diretora-geral
Colégio do Vale
(Coach da ActionCOACH)

É fundamental para qualquer líder ter uma visão clara de todas as vertentes da empresa, conseguir manter o foco e ter capacidade de resposta face a todos os desafios que enfrenta diariamente.

Para que tudo isso ocorra de forma consistente é fundamental que existam objetivos bem definidos e que haja prestação de contas.

O *coach* desempenha um papel fundamental, é a ele que semanalmente prestamos contas das atividades que desenvolvemos com vista a alcançar os objetivos definidos, é com ele que estabelecemos novos objetivos e discutimos e delineamos novas estratégias.

Neste processo somos treinados a utilizar de forma mais eficaz todas as ferramentas de gestão que temos ao nosso dispor.

Este processo funciona como uma parceria, pelo que, quando o nosso "treinador" é exigente e tem a capacidade de nos manter focados e nós conseguimos corresponder, os resultados só podem ser excelentes.



PEDRO SANTOS, diretor-geral Ocyan (Coach da ActionCOACH)

Gerir uma organização, tenha ela a dimensão que tiver, é um ato de grande responsabilidade. Liderar um conjunto de pessoas, com personalidades, ambições e motivações diferentes é dos maiores desafios que um gestor pode ter. E nem todos nascem para o fazer. Ter capacidade natural para ser um líder, é um atributo que nem todos temos. E isso impede-nos de podermos ser um bom gestor, um bom líder?

Na minha opinião, não é um fator impeditivo, desde que tenhamos a noção do que temos de fazer para atingirmos um patamar de excelência. No meu caso pessoal senti, como gestor com mais de 20 anos de experiência, que podia e devia acrescentar valor à minha forma de gerir a minha organização. Sentia que precisava de ter mais tempo para gerir em vez de executar, que precisava de mais tempo para motivar, mas ao mesmo tempo exigir aos outros aquilo que exigia de mim. Que precisava de delegar tarefas "menores" que me ocupavam muito tempo, para me preocupar com estratégias e cumprimento de objetivos. E tudo isto se começou a desenvolver, a partir do momento em que comeci a trabalhar com um *coach*, há cerca de um ano.

A partir daí, os meus níveis de motivação, organização e orientação subiram exponencialmente.

Hoje sinto que tenho a minha equipa alinhada comigo e com os reais interesses da empresa, e mais bem preparada para enfrentar os desafios que um mercado cada vez mais competitivo exige.



DOSSIER 1



JORGE VIDEIRA,
Empresário e
consultor para as áreas
da Banca & Seguros
(Coachec da IHTP)

Quando decidi, em plena crise, há cerca de três anos, encontrar soluções que otimizassem os meus resultados pessoais e profissionais, o *coaching* surgiu no topo hierárquico das ferramentas que o mercado nos oferece para maximizar esses resultados, advenham estes ao nível da liderança ou da otimização dos processos operacionais e comerciais. Os resultados obtidos ultrapassaram expectativas iniciais, ajudando a avançar de forma determinante os meus resultados pessoais, os resultados da empresa e os resultados dos nossos colaboradores, pelo impacto que este tipo de ferramentas permite obter na vida pessoal e profissional. Este processo permite tornar-nos melhores pessoas e, melhores pessoas obtêm, necessariamente, melhores resultados.



PEDRO MENDO,
Gestão Financeira
UNILABS
(Coachec da IHTP)

Na minha perspetiva, o que leva um líder a apostar no *coaching*, incide, sobretudo, no sentido de impulsionar o desenvolvimento de competências, através de novos procedimentos e ferramentas, mais modernos, que facilitem e ajudem a alcançar os objetivos definidos. Parece-me que o *coaching* se constitui cada vez mais determinante na concretização dos objetivos definidos pelas empresas. Creio que os resultados ultrapassam claramente as expectativas, o que leva um líder a aderir ao *coaching*. Está claro que, perante isto, o *coaching*, seja em que área for, é fator de sucesso quase garantido, e é, por isso, que existem cada vez mais líderes a apostar nesta ferramenta, essencialmente porque lhes permite alcançar os objetivos eficazmente.



BRANDÃO GUERREIRO, sócio-gerente, consultor, formador e auditor
Brangue - Engenharia, Consultoria e Formação
(Coachec da IHTP)

O *coaching* sempre me fascinou, mesmo sem saber exatamente do que se tratava. Lido diariamente com muitas pessoas e a comunicação é assunto importante demais para ser tratado de ânimo leve. Resolvi tirar uma formação em *coaching*, em primeiro lugar porque tinha a intuição de que iria aprender algo que me ajudaria a comunicar melhor. Durante o curso na Solfut/IHTP fui tomando consciência das potencialidades desta ferramenta. Foi uma experiência fantástica. Embora a experiência de aplicação ainda seja restrita, os resultados ultrapassam as expectativas. Escutar alguém que tem um problema, fazer as perguntas certas e concluir que conseguimos ajudar essa pessoa a ultrapassar o problema é a melhor recompensa. Valeu a pena.



COACHING

SUSANA ALMEIDA LOPES,
diretora de Desenvolvimento Organizacional
da Vieira de Almeida & Associados
(*Cliente da Dave Morgan*)

O *coaching* é uma ferramenta particularmente útil nas situações em que um profissional pretende implementar uma mudança ao nível comportamental e/ou de processos de trabalho. Nestas circunstâncias, o diálogo com um *coach* que apoie e incentive o processo reflexivo para chegar a conclusões ou para tomar opções, é valioso. Alcançam ou superam as expectativas quando as metas estão claramente definidas e o *coachee* está envolvido e motivado para o processo de *coaching* e para implementar a mudança. Frustram expectativas quando tal não acontece, ou quando é criada a ilusão de que o processo de *coaching* equivale a um processo terapêutico ou a um processo formativo. São duas ideias erradas que ainda subsistem.

MARGARIDA FERREIRA,
Oncology lead da Pfizer Portugal
(*Cliente da Dave Morgan*)

Vivemos na era da incerteza: o amanhã rapidamente se transforma no ontem. As organizações assentam em estruturas matriciais complexas; o conhecimento é o principal ativo e as pessoas o seu fluido vital. A rapidez a que tudo se desenrola requer uma enorme capacidade de adaptação à mudança, nem sempre fácil, seja por resistência, receio ou medo. O *coaching* ajuda a pessoa a melhorar e/ou desenvolver competências, a elevar o seu desempenho e a atingir o seu potencial máximo, a gerir a mudança, a desafiar pressupostos antigos, a encontrar novas abordagens e estimula o pensamento criativo. Os resultados superam as expectativas: as interações colaborativas saem reforçadas, a gestão dos talentos é mais bem-sucedida e a realização profissional e pessoal do colaborador é uma realidade.

BEST TEAM LEADERS
www.bestteamleaders.com

Best Team Leaders

A Marca da Liderança

BTL no seu país
BTL na sua organização

- Rigor
- Credibilidade
- Confiança
- Marca de qualidade