

Fora de Série RH

Número #04
Outubro 2010

Management & Coaching

No mundo, somos mais
de 15.000

Na Europa, mais de 5.000

Em Portugal, somos já
67

www.icfportugal.com
www.coachfederation.org

 **ICF** Advancing the Profession
International Coach Federation 1995-2010
15 YEARS

Finding Talent
Assessing Talent
Developing Talent

DAVE  MORGAN[®]
executive search & coaching consultants

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership[®] Seminars
- Motivational Workshops

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4^o
1070-051 Lisboa

Telefone: +351 213 014 125
Fax: +351 213 014 126

Management & Coaching

Fora de Série RH

Número #04 | Outubro 2010



04 Introdução

Management & Coaching

05 Contributo Dave Morgan

As 10 características-chave
da Liderança Inspiracional

06 Contributo Grupo Egor

Liderar é motivar

08 Contributo PwC

Nelson Mandela, lições de
liderança pelo exemplo de vida

10 Artigos Coaching

Manuel Peixoto

Manuel Mota Oliveira

Alexandra Godinho

14 Contributo EEC

Boas práticas de Coaching na EEC

16 Contributo SDO

Visão de Peter Bluckert

18 Contributo YouUp

Coaching Appreciativo

FICHA TÉCNICA

Fora de Série RH

Publicação Bimestral | Outubro 2010

tema
central

Propriedade:

Tema Central, Lda.

Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33

1050-134 Lisboa

T. 213 502 532; F. 213 502 532

Directora: Catarina Guerra Barosa
c.barosa@moonmedia.info

Redacção: Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Colaboraram nesta Edição: Dave Morgan,
Escola Europeia de Coaching, Grupo Egor, PwC,
SDO, YouUp

Projecto Gráfico e Paginação:
Design e Forma
comercial@designeforma.com

Fotografia de Capa: Fotolia

PUBLICIDADE

Account: Ana Rita Vieira
a.vieira@moonmedia.info, Tlm. 966 505 280

Impressão: Peres-SocTip, SA E.N. 10, KM 108,3
2135-114 Samora Correia

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp - Venda Seca
2739-511 Aqualva Cacém

Management & Coaching



© Fotolia

Ao analisarmos a história mais recente da humanidade, concluímos que nunca tanto como hoje a pressão para o exercício de uma liderança com sucesso foi tão forte. A obrigação de alcançar resultados, no mais curto prazo possível, persegue, invariavelmente, os líderes que procuram conquistar o sucesso. O exercício da liderança transformou-se numa actividade

profundamente complexa. Ao líder, para além de resultados sucessivos e sustentáveis, numa lógica de curto prazo, são exigidas equipas eficazes, potencial dos colaboradores conhecido e desenvolvido, implementação de mudanças com sucesso, Coaching e feedback às equipas, liderança e impacto pessoal, pensamento estratégico, pensamento sistémico, inteligência emocional...

O exercício da liderança transformou-se numa actividade profundamente complexa. Nunca tanto como hoje a pressão para o exercício de uma liderança com sucesso foi tão forte.

Esta edição do Fora de Série RH, Management & Coaching, pretende ser uma análise, global, à construção e desenvolvimento de um líder, onde o ponto de partida e chegada é profundo e complexo: as pessoas. **FS**

As 10 características-chave da Liderança Inspiracional

Os conceitos de liderança traduzem as mentalidades dominantes em cada momento, temperadas pelas memórias do passado. Não sendo imune às modas, a liderança já foi considerada desde inata a passível de imitação, centrada em tarefas ou em pessoas, carismática ou replicável pelas competências-chave associadas. Existe um propósito permanente nessas conceptualizações: a busca de uma espécie de Santo Graal de virtudes que explique os líderes excepcionais, possibilitando aos demais, um formulário prático de “como fazer”. O medo do desnorte e a angústia da possibilidade são socialmente catalizados pelos líderes, a quem atribuímos o papel vital de mapear territórios e propor formas de lá chegar. Na realidade, nada é assim tão simples e, dados os desafios globais que o Mundo enfrenta, sobressaem algumas questões: Quais os desafios actuais e emergentes que enfrentamos? Que tipo de liderança estamos a encorajar e a alimentar? Que resultados estamos a obter com esses líderes? De que tipo de liderança necessitamos, realmente? Como chegar lá? É tempo de reencontrarmos líderes inspiracionais! Os líderes inspiracionais não têm forma nem padrão únicos mas exibem 10 características, tendencialmente, estáveis e interdependentes:

1. Princípios e valores claros - uma noção clara de certo e de errado, ancorada nos direitos humanos e nos valores da liberdade, justiça, da responsabilidade (individual e colectiva) e da paz.

2. Primado do conteúdo sobre a forma - críticos das luzes da ribalta, usam a notoriedade com moderação, privilegiando as suas ideias e acções em detrimento das aparências e do seu ego.

3. Primado do médio/ longo-prazo - dotados de visão e pensamento estratégico, criam cenários futuros credíveis e focam-se na sua concretização, envolvendo e motivando outros a fazerem o mesmo.

4. Comunicação e acção coerente com princípios e valores -

conscientes do valor social das causas que defendem, é na acção que dão provas efectivas do que dizem acreditar.

5. Foco no grupo e não em si próprios - possuidores de um forte sentimento do “nós”, vêem-se mais como um meio do que como um fim em si. Não cultivam a personalidade para além dos limites do necessário.

6. Influência sem longe nem distância - acreditam que mais importante do que a sua presença física, é a sua existência na mente e no coração dos seus seguidores.

7. Coragem física e psicológica - são capazes de conjugar o verbo lutar, em sentido literal e figurado, sempre que necessário e em articulação com os princípios e valores que defendem.

8. Capacidade para sacrifícios pessoais - vendo-se a si mesmos como simples meios de alcançar fins mais vastos, são capazes de colocar os interesses do grupo à frente dos seus, pagando o preço.

9. Liderar pelo exemplo e com humildade - consideram-se, realmente, homens e mulheres banais, com defeitos, dúvidas e angústias. Tornam-se primus inter pares pela coerência e consistência dos seus princípios, valores e acções, não pelos seus egos.

10. Inteligência emocional - mantêm-se conectados consigo mesmos, com o seu mundo interior e exterior numa dinâmica construtiva de interdependências. Por norma, não sobrepõem o “Eu” ao “Outro”. **FS**



© Dave Morgan

Jaime Ferreira da Silva
Management Partner
da Dave Morgan

Liderar é motivar



© Egor

José Vaz Quintino
Director Comercial e de Marketing Grupo Egor

Os “ingredientes” para o sucesso de José Mourinho e dos clubes que tem liderado são também os ingredientes para o sucesso de qualquer gestor ou organização.

Destacar uma personalidade portuguesa que, actualmente, se evidencie por boas práticas de liderança parece tarefa fácil. No entanto, quando começamos a “olhar” à nossa volta as dificuldades surgem de imediato. Será possível fazê-lo na vida política? Será possível fazê-lo na vertente económica e social? Claro que sim, mas não parece justo destacarmos somente uma única personalidade. Parece, então, consensual que se perguntarmos à generalidade dos portugueses qual o caso de liderança que destacaríamos, um nome é de imediato referido: José Mourinho. Porque será assim? Será porque o futebol é o desporto da moda e movimenta milhões de euros? Se bem que esta possa ser parte da resposta, há que ter a noção de que é inequívoco que José Mourinho ganhou um lugar de destaque entre os “melhores”. Grande parte do sucesso de Mourinho passa pela forma como lidera e motiva as equipas. Porém, para o conseguir, tem visto garantidas, de base, um conjunto de variáveis que lhe têm possibilitado alcançar os objectivos. Estas variáveis são as mesmas que a generalidade das organizações têm

de possuir para alcançar o sucesso. Em todos os clubes onde tem sido treinador, José Mourinho possui orçamentos que lhe possibilitam recrutar os melhores jogadores. Em qualquer organização, que pretenda ir buscar colaboradores de excelência, esta premissa tem de estar garantida, por outro lado, os clubes onde tem trabalhado possuem uma boa imagem no mercado e, portanto, são referência para atrair os “melhores” jogadores. Ao nível das organizações, este factor também é de extrema importância para atrair os melhores. Simultaneamente, José Mourinho tem definido os objectivos com as suas administrações e tem possuído a sua confiança e apoio. Em qualquer

organização, o apoio do TOPO é de capital importância para atingir resultados. Conseguindo recrutar a “matéria-prima” de excelência, torna-se necessário motivar os mesmos, conduzi-los numa determinada direcção para alcançar os objectivos previamente acordados. Por outro lado, é necessário conhecer as pessoas, os pontos positivos e fragilidades, de modo a colocar as “peças” a funcionar no sítio certo. Pôr um avançado a jogar à defesa pode ser possível, mas implica uma reflexão fundamentada para o fazer. Será comparável a colocarmos um administrativo de uma organização a desempenhar tarefas de comercial. É também necessário não esquecer os aspectos motivacionais através de acções de formação, de planos de carreira bem definidos e de um acompanhamento personalizado (coaching), o que permite manter as pessoas motivadas. A todos estes factores é necessário antepor uma estratégia, ou seja, identificarmos claramente o “onde estamos e para onde queremos ir”. Não vale a pena querer que a nossa organização seja a melhor do mercado e liderar um sector de actividade, se não fôr essa a estratégia da Administração. Last but not the least’ há que não esquecer que acreditar nos projectos que lideramos é de extrema importância para motivar as nossas equipas. **FS**

***mais do que
a soma das partes...***

Consultores com competências
multidisciplinares
para responder às necessidades
de qualquer cliente...

www.egor.pt

RECRUTAMENTO · FORMAÇÃO · CONSULTORIA · OUTSOURCING · TRABALHO TEMPORÁRIO · INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos,
os projectos dos nossos clientes.

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria

Nelson Mandela, lições de liderança pelo exemplo de vida

Desde há algum tempo que tenho vindo a admirar a pessoa de Nelson Mandela em vários aspectos, entre os quais a liderança. Recentemente, li o livro ‘Mandela’s Way’, que me confrontou com os exemplos de vida que legitimam a sua liderança. Herdeiro de uma tradição cultural rica, Mandela começa por viver o conceito africano ‘ubuntu’, que parte do princípio que só somos humanos através da humanidade dos outros. E eis-nos perante uma lição de liderança: pelo reconhecimento dos outros e do seu contributo pelo que somos e conseguimos. Tendo vivido uma vida com numerosos perigos, Nelson Mandela sempre demonstrou enorme coragem, não esquecendo as muitas referências ao medo que sentiu ao longo da sua vida. Em seu entender, a coragem é a capacidade de, perante o medo, reconhecê-lo e ser capaz de o enfrentar mantendo a calma como referência para os que o rodeiam. Um outro traço presente na vida de Mandela são os ideais pelos quais orienta a sua vida e mantém a sua actuação. Fiel a princípios

e valores que não hesita em defender acima de tudo. No julgamento que o enviou para a prisão apresentou um testemunho que termina afirmando que, tendo dedicado a sua vida a uma causa, tencionava dedicar a sua vida aos ideais e está preparado para ir até ao fim por aquilo em que acredita. Esta determinação poderia deixar antever um espírito agressivo e de defesa. Pelo contrário, vê nos outros alguém de bem até prova em contrário. Começa por assumir que estarão a lidar com ele de boa fé, sendo que não se encontram referências negativas suas sobre o outro. Pessoa de uma fé profunda, Mandela acredita e age na convicção de que Deus está presente nos outros. São muitas as referências que faz à convicção de que amar o próximo, tal como agir com integridade e honra, é compensador. Na maioria das vezes, reconhecemos a liderança pelos sinais de visibilidade a que estão sujeitos os líderes. Esta visibilidade pode limitar a capacidade de se colocar na retaguarda dando espaço aos outros. Para Nelson Mandela, um líder tem de saber conduzir a partir da opinião de todos, pelo que a missão do líder pode ser ouvir, construir uma referência da vontade comum e conduzir a uma decisão nesse sentido, mesmo que possa

ir contra a sua visão pessoal. Igualmente importante é a capacidade do líder saber desistir. Eleito Presidente, Mandela teria condições para permanecer no cargo vários mandatos. Consciente de que a sua missão seria definir o rumo e não navegar o barco, retirou-se. Fica-nos a paz que se sente em Nelson Mandela, seja pelas

suas palavras, actos, decisões ou mesmo imagens. Entendo esta paz como um enorme amor por todos e a total ausência de ódio ou agressividade, sendo este o maior legado que nos deixa a todos e a cada um de nós. **FS**



Mandela, consciente de que a sua missão seria definir o rumo e não navegar o barco, retirou-se

Maria Manuela Seabra da Costa
Director Human Capital Advisory Services PwC



Do you generate the Talent your business needs?

A Gestão Estratégica de Talento é cada vez mais fonte de vantagens competitivas a médio e longo prazo. É essencial assegurar a aquisição, produção, desenvolvimento e retenção de um pipeline de Talento que contribua para resultados sustentáveis.

A PwC ajuda-o a definir uma Abordagem Integrada de Gestão do Talento que, declinada da Estratégia de Negócio e Modelo de Gestão do Capital Humano, contribua para assegurar, em cada momento, as equipas necessárias a alcançar melhores resultados.

A PwC pode ajudar. Desafie-nos a ouvi-lo!

Para saber mais, contacte:
Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com



© Fotolia

A APG, através do seu Núcleo de Formadores & Coaches, esteve a moderar a última conferência sobre Coaching que aconteceu na AERLIS, em Oeiras, no passado mês de Setembro.

Nesta conferência muito se discutiu sobre as actuais tendências do Coaching em Portugal, desde as práticas orientadas à performance profissional, como também às exigências de desenvolvimento pessoal.

A APG, como uma entidade neutra, representativa, com mais de 40 anos de experiência em prol dos profissionais do capital humano, com parcerias institucionais e governamentais, atenta aos constan-

tes desenvolvimentos que acontecem na vida dos seus associados, tem constatado que o Coaching tem evoluído muito como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional no tecido empresarial, europeu e português.

Como nestes casos de forte crescimento nem sempre as boas práticas são uma realidade, a APG e o seu Núcleo de Formadores & Coaches decidiu desafiar as principais entidades, empresas e indivíduos que desenvolvem actividades de Coaching, a juntarem esforços para elaborarem, em comum, um referencial de conduta e boas práticas para o exercício do Coaching em Portugal.

Foram convidadas as várias associações já existentes, bem como um conjunto de profissionais cujo trabalho na área do Coaching dá provas, de facto, de boas práticas.

Deste modo, a APG reuniu no passado dia 18 de Setembro, no âmbito da conferência de Coaching “Valoriza+TE”, cerca de vinte profissionais que constituem a amostra representativa da prática do Coaching em Portugal. Marcaram presença as associações já existentes, de Norte a Sul do país, num esforço mobilizador para uma causa comum; defender as boas práticas, credibilizar e dar visibilidade à profissão de ‘Executive Coach’, separando-o de outras práticas menos

idóneas e que não estão, minimamente, orientadas para desenvolvimento das pessoas, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Os objectivos da APG, através do seu Núcleo de Formadores & Coaches, são os de unir esforços na defesa das melhores práticas, em conjunto com os seus profissionais. Unificar em torno da ética, normas de conduta, do respeito pelos outros e pela idoneidade profissional, auto-regulando-se e mobilizando um grupo de trabalho em torno desta causa.

É hoje absolutamente claro que a prática das ferramentas de Coaching no desenvolvimento estratégico das pessoas é uma mais-valia incontestável. Nos Estados Unidos da América esta prática é uma realidade desde os anos 70 e 80 com resultados muito acima de outras experiências de formação e desenvolvimento. Na Europa, surge mais tarde e, em Portugal, esta tendência começa agora a sentir-se como prática de desenvolvimento pessoal e profissional.

As empresas começam a descobrir que este tipo de prática, através de projecto de desenvolvimento dos seus colaboradores, mormente dos seus quadros, se tem revelado de um investimento de maior retorno do que qualquer outra forma de formação e desenvolvimento.

Hoje proliferam as mais diversas ofertas de Coaching. Oferecem-se às empresas todas as promessas que, naturalmente, estas querem ouvir, revelando depois resultados que se mostram muito diferentes das promessas iniciais. Caminha-se



Manuel Peixoto
Núcleo de Formadores & Coaches APG

para um cenário de criatividade absoluta e de anarquia. Tudo se promete à custa da pouca informação e legislação específica.

Os objectivos da APG através do Núcleo de Formadores & Coaches são de fazer um trabalho em conjunto com estes profissionais para credibilizar os Coaches em Portugal pela via do exemplo e defesa da qualidade, profissionalismo, pelo cumprimento de regras de conduta e de ética profissionais, regulando, formando, criando comunidades de prática, redes de trabalho, influências positivas no mercado que promovam conhecimento e difundam informação. Este trabalho “referencial” será o primeiro documento que agrega as partes comuns às várias sensibilidades que este grupo integra. Existem origens de formação e certificações de diversas proveniências, sendo que muitas das práticas do Coaching

são comuns a todas elas, o resto são detalhes específicos a uma ou outra tendência internacional, como o ICF, ICC, IAC, entre outros.

Estudos europeus de mercado dizem-nos que 74%* das empresas pensa contratar um serviço de Coaching num futuro próximo. É com este propósito que trabalhamos, prestar um serviço de qualidade às empresas que vão requisitar um Coach. Diferenciar estas ferramentas de desenvolvimento de outras práticas, como a psicoterapia ou outras práticas fora da pedagogia e do desenvolvimento do capital humano.

Estamos motivados e unidos em volta destes valores, voltaremos a reunir-nos por altura do Encontro Nacional da APG, em Novembro, e apresentaremos obra feita em breve. **FS**

*Fonte: 2º Jornada de Coaching y Psicología en la Empresa (www.portaldelcoaching.com)

A melhor maneira de prever o futuro é ajudar a criá-lo!



Manuel Mota Oliveira
Human Resources Manager Sanitana

Para fazer face aos novos desafios do Século XXI, os gestores portugueses continuam a responder com as mesmas ferramentas e metodologias que usavam noutros tempos? Na esmagadora maioria das empresas, infelizmente, creio que sim... As organizações de excelência promovem o desenvolvimento de algumas competências de Coaching nos seus quadros que lideram as suas equipas e incluem também o Coaching nos planos de desenvolvimento dos seus líderes. O grande desafio que temos pela frente nas nossas organizações é utilizar o Coaching como ferramenta estratégica, de forma regular e sustentada,

oferecendo-o aos colaboradores e patrocinando-o. Existem duas possibilidades de o fazer: a) Recorrer a profissionais externos como coaches e b) Criar condições para que os gestores e chefias adquiram e utilizem as competências de Coaching, sendo que ambas podem e devem subsistir. Recorrer a Coaches externos é “semear” o Coaching na organização. Podemos (e devemos) começar pela Administração e pelos líderes de opinião. Depois, e como eu acredito que é um tipo de planta muito resistente e de fácil disseminação, (os seus resultados ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional são evidentes) devemos continuar a manter as condições para que continue a germinar. Quando as raízes já estiverem sólidas, os colaboradores começam a deter algumas competências de coaching que se revelarão muito poderosas na gestão das suas equipas. Criam um espaço seguro, um ambiente confortável. Sabem criar relação, confiança e respeito mútuo. Criam uma “cultura de erro”, fundada na noção de que é preciso arriscar o novo, mas nem sempre se acerta: as pessoas e as equipas têm o apoio total e entusiástico dos seus líderes, que lhes dão suporte se cometem erros. E todos sabem isso. Uma segurança psicológica que todos admiram e

preservam. O medo de errar castra e inibe as novas ideias. Garantem segurança psicológica para afastar “fantasmas”. Abandonam o estilo directivo ou orientativo e perguntam. Questionam o colaborador sobre como pretende fazer. Utilizam uma linguagem energética e eficaz. Aprendem a fazer perguntas reveladoras e exploratórias e usam-nas: O que aconteceu? O que levou a que acontecesse? Como aconteceu? Era controlável por si? O que aprendeu? O que fará de diferente da próxima vez? O que fica claro para si? Estabelecem acordos claros e cumprem as promessas. Em conjunto com os colaboradores e equipa definem planos de acção, e acompanha-os, para alcançarem os resultados pré-estabelecidos por todos. Estão abertos e são flexíveis nos seus pontos de vista. Afastam os preconceitos. Encorajam os colaboradores a tornarem-se conscientes dos problemas, abraçá-los como seus e a perceber as oportunidades. Fomentam a iniciativa, a acção independente e a responsabilidade a todos os níveis da empresa. Apoiam e incentivam novos comportamentos. Ajudam a idealizar o futuro a atingir. Se na sua empresa já se verificam estes comportamentos, parabéns! Se não, é melhor começar a preparar a sementeira... Vamos começar a Criar o Futuro! **FS**

Novas perspectivas no desenvolvimento de competências

Trabalhando já há vários anos nas áreas de Desenvolvimento RH, a contragosto fui sendo confrontada com o insucesso de várias metodologias e abordagens para o desenvolvimento das competências ditas ‘soft’ ou transversais. E, defendendo sempre que mesmo que “não conseguindo medir exactamente”, estamos a gerir, fui defendendo e desenvolvendo diferentes projectos de intervenção. E se, de facto, os retornos – sobretudo a médio prazo e longo prazo – não eram os que desejava, sempre acreditei que, de facto, era uma área em que era necessário um investimento contínuo para que os níveis de uma determinada competência fossem evoluindo positivamente. E tive a oportunidade de testar as diferentes abordagens: formação em sala, e-learning, formação de curta, longa duração... E, como é óbvio, todas tiveram mais-valias e resultados. Mas existia determinado tipo de pessoas em que registávamos pouca evolução. Há uns anos, numa segunda fase, iniciei-me nos Planos de Desenvolvimento Pessoal ou Profissional. Estabeleciam-se nas sessões formativas objectivos específicos, complementados com ‘follow ups’ individuais e afiguraram-se como uma chave de sucesso no que se refere a evoluções de competências mais

profundas e estáveis no tempo. E fiquei tão entusiasmada que ao fim de algum tempo já queria sempre ter menos tempo de formação em sala e mais tempo de ‘follow ups’ individuais. Nessa altura, começava a ouvir e ler sobre “Coaching de Executivos”, ainda associando muito a ‘Top Management’. A convicção de que esta metodologia era, de facto, a melhor opção para a evolução de competências foi absolutamente reforçada quando dois parceiros de longa data me referiram que, hoje, acreditavam que as intervenções de desenvolvimento de competências, para terem reflexos efectivos de mudança teriam que ter componentes de Coaching. Em 2007, decidi conhecer mais especificamente o Coaching e fiz um primeiro curso. Confesso que fiquei frustrada. Com a realização de um segundo curso pude, de facto, “embarcar” numa viagem inesperada e enriquecedora. Para se ser Coach, é preciso ser Coachee, é preciso aprender. De um modo diferente, mas seguramente profundo. É preciso reconhecer limitações, obstáculos e também pontos fortes, capacidades que poderemos desenvolver. As situações individuais e organizacionais são diferentes e os caminhos a percorrer também. Acredito que várias metodologias de intervenção para o desenvol-

vimento de competências podem concorrer para resultados positivos. No Coaching, creio também que podemos utilizar diferentes formatos, desde as versões mais puras do coaching executivo individual, passando pelo Coaching de Equipas até à promoção da utilização de simples técnicas de Coaching nas organizações. Não será concerteza a “panaceia” para resolver todas as questões que, do ponto vista do desenvolvimento de competências – ditas soft – afectam as organizações. Mas que o Coaching, utilizado de forma profissional e rigorosa, pode conduzir a transformações e evoluções significativas nas pessoas e, a médio prazo, nas organizações, não tenho qualquer dúvida. **FS**



Alexandra Godinho
Directora RH Corticeira Amorim

Boas práticas de coaching na Escola Europeia de Coaching

O sucesso de um processo de Coaching está intimamente ligado à vontade do coachee tirar o melhor partido dele! A fase inicial é igualmente muito importante. Nela se devem passar uma série de coisas de transcendente importância, a saber:

- Um conhecimento mútuo entre coach e coachee, que pode levar ambas as partes, ou uma delas, a dizer “não quero trilhar este caminho com este coach”. Na Escola Europeia de Coaching falamos da filosofia CL.I.C.K. para esta etapa, isto é, Compromisso, Lealdade, Integridade, Confiança e “Kímica”. No fundo, estamos a falar na etapa que alguns chamam de ‘contracting’, ou seja, de clarificação das regras do jogo e da forma de conduzir todo o processo de Coaching. Infelizmente há quem facilite muito nesta fase crucial, forçando o avanço de processos de coaching sem que estas condições estejam reunidas. Entre outros motivos para... facturar!

- Neste primeiro contacto entre coach e coachee, deve também ficar claro qual é o tema ou temas que interessa ao coachee trabalhar, desenvolver, melhorar. Dessa identificação vai depender também a duração do processo de Coaching e a escolha das ferramentas e instrumentos a utilizar. Por exemplo, se se trata de melhorar uma habilidade mais técnica, o processo de Coaching pode ser de menor duração. Se se trata de melhorar a performance, incluindo alguns aspectos mais comportamentais, ou, diferentemente, se se tratam de temas mais pessoais, o processo de Coaching, para ser eficaz, tem de se prolongar mais no tempo.

Depois, bem, depois é aplicar as boas ferramentas e o ‘know how’ do coach, que não vem do céu, vem de uma formação base especializada e credenciada, reconhecida internacionalmente, que, entre outras (poucas) empresas a EEC proporciona, de modo a conduzir bem as etapas seguintes do processo que, em síntese, poderé-



Vítor Sevilhano
Sócio-gerente da Escola Europeia de Coaching

amos elencar em quatro, a saber: ‘Awareness’, ninguém muda ou melhora se não criar real consciência disso; Reflexão, fruto da fase anterior a pessoa escolhe os caminhos e as mudanças que quer empreender; Acção, normalmente trata-se de acordar um Plano de Acção de Melhoria Pessoal, que a pessoa, consciente e voluntariamente, decide abraçar e concretizar; Responsabilidade, a pessoa assume inteira responsabilidade pela sua própria transformação e melhoria. Cumpridas estas etapas, está na hora de abrir o Champagne e celebrar os sucessos e actualizar o Plano para continuar a melhorar. O processo de Coaching não é um fim em si. É o início de uma caminhada virtuosa e uma espiral de desenvolvimento. **FS**

O processo de Coaching é o início de uma caminhada virtuosa e uma espiral de desenvolvimento.



Rigor, Ética, Excelência, Resultados Extraordinários

Serviços Profissionais de Coaching

Nos serviços prestados a empresas, trabalhamos em estreita colaboração e articulação para potenciar o talento e crescimento das pessoas. O nosso compromisso é operar como "parceiros estratégicos" dos nossos clientes através de processos de Coaching individuais, de equipas e/ou formações à medida dos desafios que se enfrentam!

Formação de Coaches

O nosso *Programa de Certificação em Coaching Executivo* está acreditado pela International Coach Federation (ICF) como *Accredited Coach Training Program*. Permite o acesso aos graus de acreditação ACC e PCC (salvo as horas de prática profissional necessárias). Na Escola Europeia de Coaching acreditamos que a actividade de Coaching é um processo contínuo de aprendizagem. Requer, logicamente, uma sólida formação de base, que proporcione as competências e habilidades adequadas para o exercício profissional de Coach.

Visão de Peter Bluckert

A visão que Peter Bluckert tem sobre o Coaching é aspiracional. Vai além da libertação do potencial individual, dos líderes e das equipas. A sua visão extravasa para a organização através da criação de culturas de Coaching e para a sociedade em geral, como resultado da aceleração do processo de desenvolvimento de líderes.

Quais são, então, os ingredientes que contribuem para haver resultados no Coaching?

Factor crítico 1 - A competência do Coach e o seu compromisso com o processo. Cada vez mais a indústria de Coaching pretende estabelecer quais as competências-chave do Coaching. Neste momento, muitos Coaches argumentam que existem três competências determinantes: Empresariais, de Coaching e Psicológicas.

Factor crítico 2 – Metodologia de Coaching

No artigo publicado “The Four Dimensions to a Coaching session”, Peter Bluckert estabelece uma metodologia de Coaching assente em quatro dimensões: A “história” do coachee, o processo de pensamento do

coachee, os sentimentos do coachee, a capacidade do Coach em utilizar-se a si próprio (‘the USE OF SELF’) como instrumento no processo.

Factor crítico 3 – Um bom processo de Coaching

Os profissionais de supervisão de Coaching, defendem que a maior parte dos problemas encontrados num processo de Coaching têm a sua origem no processo de contratação e definição da agenda. O “ponto de partida” deve sempre ser tratado com muita atenção.


Factor crítico 4 – A relação entre o Coach e o seu coachee

A relação entre o coach e o seu coachee é considerada por muitos com sendo o factor crítico mais importante. Muitos consideram que entendem os pensamentos e emoções do seu coachee, porém a palavra empatia é mais do que achar que entendemos o mundo do nosso coachee, pressupõe comunicar esta empatia com sentido e genuinidade.

Factor crítico 5 – Factores relacionados com o coachee

Podemos referir este ponto como a “coachabilidade” do coachee, ou seja, os factores como a motivação, a abertura, o sentido de urgência, a vontade de aprender e de crescer.

Factor crítico 6 – O profissionalismo do coach

Hoje em dia, existem entidades como o International Coaching Federation (ICF), The European Mentoring and Coaching Council (EMCC), e the Association for Coaches (AC) que fornecem aos coaches códigos de conduta e de ética e de boas práticas. Ainda assim, persistem discrepâncias sobre as melhores práticas no processo de Coaching. A profissão é recente e existem muitos estreates no mercado de Coaching. A supervisão profissional é fundamental. 



Peter Bluckert iniciou a viagem do Coaching de Executivos há 25 anos e sabia que lhe iria ser requerido um conhecimento sofisticado sobre comportamento humano e sobre o funcionamento das Organizações.



Desenhamos e implementamos
soluções ajustadas à realidade e
cultura dos nossos clientes

Desenvolvemos competências nas pessoas e nas organizações
www.sdoconsultoria.com

sdo 
consultoria

Coaching Appreciativo: ‘achieving the best of you’!

Em Portugal, o Coaching tornou-se um tema da actualidade. Mais do que teorias, é importante divulgar práticas e auscultar testemunhos reais, para que não se estabeleçam paralelismos com outras metodologias dúbias e com aplicação diferente. Na YouUp assumimos que o Coaching é um poderoso processo de desenvolvimento pessoal e profissional, onde a co-criação de novas possibilidades é suportada pelo questionamento apreciativo e criativo, potenciador da mudança e excelência do Coachee e da organização. Consciência Positiva, Autonomia, Auto-Realização, Performance são palavras-chave associadas aos resultados

do processo de Coaching Appreciativo, o qual parte da descoberta do que há de melhor (auto-consciência), promove a imaginação criativa do ideal a atingir (estabelecimento de metas), desenha o plano de acção e mobiliza para a acção/ concretização. De seguida, apresentamos um testemunho de um CEO, com mais de 20 anos de experiência, que participou num Projecto de Coaching Executivo dinamizado pela YouUp. Um testemunho que evidencia os resultados de um Processo de Coaching Appreciativo em contexto Executivo. Um processo reservado a Coaches que saibam e queiram trabalhar “De Profissional, Para Profissional!” **ES**

TESTEMUNHO

Alexandre Herculano, que mais-valias tira deste Projecto de Coaching?

O meu “eu pessoal” e o meu “eu profissional” emergiram de forma muito mais integrada e positiva. Uma perspectiva que, no contexto da carreira que já possuo, se mostrou totalmente nova e potenciadora de resultados. Conquistei uma capacidade de escuta renovada e a disponibilidade para a adopção a novos compromissos. Reflecti com outro olhar sobre dúvidas, partilhei ideias com alguém com uma escuta activa que me levou a descobrir novas abordagens. Estive com alguém altamente experiente e desafiador que me ajudou a “ouvir-me” e a questionar-me. Foi, sem dúvida, um processo de reorganização da minha forma de estar, da minha atitude e do meu pensamento. O tomar consciência positiva foi muito bom e muito desafiante, porque foi muito diferente da forma que por motivos culturais assumimos. “Serenidade” tornou-se numa competência adquirida e, a partir desse estado, ganhei a capacidade de repensar a minha actividade e de redefinir a minha

posição perante os outros. Muitas vezes dei por mim de regresso à empresa cheio de ideias, de motivação, com desafios para a minha equipa, com o objectivo de levar os outros a definirem metas e compromissos. Substituir o “Dê cá que eu faço...” para “Como vamos fazer?”.

O processo terminou com a conclusão das sessões?

Não, claro que não! O Coaching feito desta maneira positiva criou um virar de página no meu dia-a-dia. Sei que estou, e daqui para a frente vou estar, muito mais atento ao que é positivo e que nos pode galvanizar a concretizar com sucesso, às pessoas, à análise dos factos, à envolvimento nos projectos, à definição de metas claras e à concretização dos objectivos.

Líderes
em Coaching
Comercial

Coaching
Apreciativo

Especialistas em
Coaching:

Executivo

Liderança

Criatividade



YouUp
The Coaching Company

achieving the best of you!

www.youup.pt

sp coaching

Action is the Key

Especialistas em:

Formação certificada em Coaching e PNL
Coaching executivo e empresarial

o nosso compromisso é com a sua vontade e com o processo
que o vai levar à obtenção de resultados.

Próximos eventos:



Workshop EQUILIBRIUM

Coaching Cognitivo Desportivo

Practitioner em PNL

Eneagrama

Mais informações em www.sp-coaching.com
info@sp-coaching.com | 963867200