

# Fora de Série RH

Número #06  
Fevereiro 2011

# Coaching



Em 18.000 Membros em todo o mundo

[www.icf.pt](http://www.icf.pt)  
[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

6.500  
são já **Coaches**  
Certificados  
Em Portugal já  
somos 25





## PROGRAMA

**Afirmar o Coaching  
em Portugal**

**A Experiência do Coaching  
em Espanha**

**Impacto do Coaching no  
Desenvolvimento Profissional**

**Impacto do Coaching no  
Desenvolvimento Organizacional**

**O Chapter Portugal e a ICF**

[www.icf.pt](http://www.icf.pt)  
[eventos@icf.pt](mailto:eventos@icf.pt)

# 2011 Congresso Coaching

ICF Portugal

15 de Fevereiro  
Culturgest (CGD)  
Lisboa

# Coaching

**Fora de Série RH**  
Número #06 | Fevereiro 2011



04 Notícias

10 Introdução

Coaching - Ciência com Arte

12 Contributo EEC

Colaboradores conscientes igual  
a organizações conscientes

14 Contributo Conceito O2

Facilitar a mobilidade no feminino...  
Efeito dominó de talentos

16 Contributo Growing-u

Coaching nas Organizações

18 Crónica

Coaching - O que esperar da nossa  
prática profissional

## FICHA TÉCNICA

**Fora de Série RH**

Fevereiro 2011

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:** Cátia Pereira, c.pereira@moonmedia.info; Duarte Albuquerque Carreira, da.carreira@moonmedia.info

**Colaboraram nesta Edição:** Conceito O2, EEC, Growing-u, ICF Portugal, YouUp

**Projecto Gráfico e Paginação:**  
Design e Forma  
comercial@designforma.com

**Fotografia de Capa:** Fotolia

## PUBLICIDADE

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

**Impressão:** Multitema, Rua do Cerco do Porto, 365, 4300-119 Porto

**Tiragem Média:** 15.000 exemplares

**Distribuição:** Vasp - Venda Seca  
2739-511 Aigualva Cacém



## YouUp dinamiza Coaching na ExpoRH'11

O Coaching é o mais poderoso processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com especial mais-valia no atual contexto de mudança e incerteza. A YouUp é a entidade convidada para dinamizar o Coaching na EXPO RH'11 devido à forma sustentada como desenvolve projetos de Coaching para líderes e empresas de variados ramos de negócio; promove de forma dinâmica o Coaching junto da sociedade em geral, de modo a que cada vez mais pessoas entendam o verdadeiro significado e potencial do mesmo; participa na maioria dos eventos internacionais de Coaching, nomeadamente da ICF, onde são apresentadas as mais recentes investigações e práticas de Coaching no Mundo. O mais importante evento de RH em Portugal fez por isso questão de, em 2011, evidenciar esta poderosa metodologia, convidando a YouUp a proporcionar aos participantes um Workshop sobre "Interações de Coaching", onde os mesmos irão explorar conceitos e vivenciar práticas que evidenciarão as razões do sucesso do Coaching, esclarecer o que é Coaching, quem mais pode beneficiar com o mesmo e quem melhor pode dinamizar processos de Coaching com sucesso. O Workshop, que terá lugar no dia 3 de março será dinamizado por João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim.



## Certificação internacional em 'Team Coaching'

A Mindcoach está a divulgar uma certificação internacional em 'Team Coaching', que irá decorrer em Lisboa, de 3 a 8 de março. Trata-se de um curso da ICC – International Coaching Community, sendo que para este tema se trata da primeira iniciativa no nosso país no âmbito da ICC. A condução do curso estará a cargo do 'master trainer' Joseph O'Connor. Segundo um documento de divulgação da Mindcoach, "o 'Team Coaching' é um mercado em rápida expansão no mundo empresarial", sendo que "as empresas estão cada vez mais a contratar Coaches para trabalhar com as suas equipas". A Mindcoach faz uma distinção: "Team Coaching' não é a mesma coisa que 'Coaching one-to-one'. Um Coach que trabalhe com empresas necessita de ser um excelente 'Team Coach'. Além disto refere ainda que, "o êxito de uma empresa está dependente do bom 'teamwork'. O modo como as pessoas interagem e trabalham juntas influencia tudo. Quando as equipas trabalham bem, todos os membros estão satisfeitos; a empresa funciona melhor e os resultados ficam à vista. Equipas que funcionam bem são mais criativas e tudo parece rolar mais rapidamente. O 'Team Coaching' é uma peça fundamental no funcionamento de uma empresa".

## Formação em 'coaching' – AEP, ISPC, "Portal do Ser"



Em parceria com a International School of Professional Coaching (ISPC) e o "Portal do Ser", a Associação Empresarial de Portugal (AEP), na sua vertente Formação e Conhecimento, disponibiliza desde 2009 uma oferta formativa enquadrada num programa de certificação internacional em Coaching profissional, e desde setembro de 2010 o serviço "Coaching Orientado para a Liderança e a Excelência", suportado por um código de ética desenvolvido internacionalmente. Este serviço aposta no desenvolvimento de competências de Coaching, favorecendo – segundo os responsáveis da AEP – "um registo de maior proximidade e personalização e a implementação de projetos de desenvolvimento pessoal e organizacional". Um dos objetivos da parceria entre a AEP, a ISPC e o "Portal do Ser" para o ano de 2011 é o alargamento da realização de cursos a outros pontos do país, para além da zona do Porto, encontrando-se já previstas edições para Lisboa, Faro e Funchal de algumas das iniciativas.



### Coaching no encanto da floresta negra

No seio da Floresta Negra, num lugar encantado pela natureza, a MORE Institut Alemanha promove na Quinta Casa Mundi o curso de 'Business' Coaching em português. Esta certificação internacional MORE e ECA, realizada em língua portuguesa, com a qualidade alemã, reúne participantes de diferentes países dos PALOP, Brasil e Portugal. A 15 de abril terá lugar mais uma edição de 'Business' Coaching, em Wolfach, para formar Coaches profissionais de acordo aos padrões internacionais exigidos para um Coach qualificado exercer a sua profissão. Neste ambiente privilegiado, os interessados futuros Coaches aprendem de forma intensiva e prática técnicas comportamentais e novos conceitos sobre a psicologia humana. Segundo os fundadores da MORE Institut, com a prática de voos 'low cost', o ambiente isolado de aprendizagem na Casa Mundi, os efeitos de um curso de imersão produz resultados comprovados. O 'Business' e Executive Coaching são praticados por mais de 60% dos presidentes das maiores empresas dos EUA, e apontados, por especialistas em gestão, como uma das mais importantes ferramentas para desenvolvimento de carreiras.



### “O Cão que Perdeu o Rebanho”

“O Cão que Perdeu o Rebanho”, de Consol Iranzo, especialista com mais de 20 anos de experiência na área dos Recursos Humanos, é um livro sobre Coaching e técnicas de desenvolvimento pessoal editado pela Clube do Autor. O Coaching é entendido como um conjunto de ferramentas que salienta o que de melhor há em cada ser humano. Reconhecer talentos escondidos, tomar-se mais autoconfiante e ter uma atitude positiva perante as adversidades são as grandes linhas de orientação desta disciplina. No livro “O Cão que Perdeu o Rebanho”, Socrí é um cão que acaba de ser abandonado. Depois de longos anos dedicado a proteger o rebanho do seu dono, não sabe o que há de fazer e parte em busca de alguém que o possa ajudar... Nesta viagem encontra outros animais e, juntos, vão aprender a valorizar os seus talentos – mesmo os mais ocultos –, a mudar os aspetos de que menos gostam em si próprios e a dar um novo rumo à sua vida. Protagonizada pelos habitantes de um bosque imaginário, cujos comportamentos são facilmente identificáveis no mundo dos humanos, a fábula “O Cão que Perdeu o Rebanho” narra as aventuras vividas por um grupo de animais – um cão, um leão, uma serpente e uma toupeira – até descobrirem algumas das suas habilidades ocultas e consequentemente um mundo de novas possibilidades.



## Desenvolvimento pessoal – “A Arte de Fracassar”

Realiza-se nos dias 21 e 22 deste mês, em Lisboa, com organização do Instituto High Play. Trata-se de um programa dinamizado por um dos ‘clowns’ mais famosos do Cirque Du Soléil. Denominado “A Arte de Fracassar”, o programa de desenvolvimento pessoal pretende levar a que cada participante possa descobrir o seu próprio ‘clown’ com um dos mais prestigiados profissionais desta área, Antón Valén. Valén trabalhou como ‘clown’ no espetáculo “Alegria”, do Cirque du Soléil, estando pela primeira vez em Portugal a realizar um programa de ‘clown’ para empresas. No âmbito do treino e da construção de climas de alto rendimento, o Instituto High Play desenhou este programa com o objetivo de, segundo o seu ‘managing partner’, Mário Henriques, “os quadros médios e superiores das empresas poderem, antes de ganhar, perceber o prazer da derrota”. Isto é, “sentirem-se bem com o seu próprio fracasso, explorando os pontos fortes, numa perspetiva de aumentar o impacto da sua liderança, da comunicação e da forma como gerem a mudança, onde a autenticidade e a capacidade de viver bem com esta nossa característica são vitais”.

## Congresso da ICF Portugal – Associação de Coaching

É já no próximo dia 15 de fevereiro que a ICF Portugal – Associação de Coaching vai realizar o seu congresso. José Afonso Oliveira, o presidente da Direção, assinala que o objetivo principal da ICF Portugal é “contribuir para a afirmação credível do Coaching no nosso país”, sendo que “o conjunto de convidados que já confirmaram a aceitação do desafio de dia 15 de fevereiro vai representar um marco muito significativo na vida daquela que tem vindo a consolidar-se como a maior comunidade portuguesa de profissionais de Coaching”. José Afonso Oliveira refere ainda que “com um total de 67 membros ativos, a ICF Portugal pode orgulhar-se de mais de 35% – neste momento, 24 – deles serem certificados de acordo com os exigentes padrões da ICF”, lembrando que, “a nível mundial, dos 17 840 membros que a ICF tem em 100 países – 28% na Europa e no Médio Oriente – estão certificados cerca de 36%”. O congresso vai decorrer na Culturgest, em Lisboa, entre as 09H30 e as 19H00. A ICF é uma organização sem fins lucrativos, formada por profissionais de todas as partes do Mundo que praticam o Coaching profissional e pessoal.



## Uma certificação, no quinto aniversário do InPNL

Para assinalar o seu quinto aniversário, o Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL) vai promover um ‘practitioner’ comemorativo em PNL. Trata-se de uma certificação em que os participantes vão poder usufruir de 50% de desconto, precisamente pelo facto de a instituição estar a comemorar uma data marcante no seu historial. A certificação decorrerá em Lisboa, de 26 de fevereiro a 13 de março, sendo a duração de 130 horas. Para Luzia Wittman, responsável da empresa, esta certificação representa uma oportunidade para os participantes “mudarem de vida e libertarem o empreendedor que há em si”. O Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL) promove ações de formação e acompanhamento individual.



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

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

[www.egor.pt](http://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

## Certificação em Coaching executivo na EEC

Está a decorrer o período de inscrições na décima sexta edição do "Programa de Certificação em Coaching Executivo – Nível I", da Escola Europeia de Coaching (EEC). As datas para o Nível I e o Nível II são as seguintes: Nível I – Edição 16 (08, 09, 29 e 30 de Abril); Edição 17 (14 e 15 de outubro, 04 e 05 de novembro). Nível II – Edição 5 (28 de fevereiro, 01 de março, 25 e 26 de março, 11 e 12 de abril, 02, 03, 27 e 28 de maio, 20 e 21 de junho, 11 e 12 de julho). A Escola Europeia de Coaching (EEC) é uma instituição que se dedica ao ensino, à difusão e ao exercício profissional do Coaching. Fundada em setembro de 2003, desenvolve as suas atividades na Europa e na América Latina, contando atualmente com sedes permanentes em Madrid, Barcelona, Turim e Lisboa. Os seus responsáveis definem-na como "um lugar de encontro e intercâmbio de experiências para profissionais e especialistas em diferentes disciplinas que convergem na capacidade do Coaching para ajudar as pessoas e as organizações na obtenção de resultados extraordinários".



## Prémio Europeu de Recursos Humanos 2011

A European Association for People Management (EAPM) e a associação turca de RH (PERYON) anunciaram que estão oficialmente abertas as candidaturas ao Prémio Europeu de Recursos Humanos 2011. O tema do prémio é 'Convergence: Rethinking the role of People Management as the catalyst' devendo as candidaturas ser apresentadas até 31 de Março de 2011 em inglês e enviadas para a Sede Nacional da APG, em Lisboa. Podem participar neste prémio pessoas individuais (profissionais e estudantes) e organizações, o qual consta de um ensaio que se pretende inovador e original sobre o tema-base que foi definido pela associação europeia. Cada vencedor nacional terá direito a alojamento e entrada gratuita no Congresso Europeu de RH que se realizará entre 28 e 30 de Setembro de 2011 em Istambul, na Turquia.

## Expo RH 2011

Está agendada para os dias 2 e 3 de Março de 2011, no Estoril, a décima edição daquele que é o maior salão profissional de Recursos Humanos em Portugal. Mais uma vez a decorrer no Centro de Congressos do Estoril, destina-se a directores e gestores de Recursos Humanos, responsáveis de desenvolvimento e formação, directores administrativos e financeiros, directores-gerais, responsáveis de recrutamento e consultores. A organização é da IFE – Internacional Faculty for Executives.





# ENFRENTA O FINAL DO ANO COM A ENERGIA DO PRINCÍPIO

→ OUVES O TEU CORPO

**HOLMES PLACE**

Health Clubs

ONE LIFE.  
LIVE IT WELL.



Step



Body Combat



Body Jam

[holmesplace.pt](http://holmesplace.pt)

Condições: esta promoção equivale a um cartão que se poderá trocar por serviços Holmes Place, cursos ou qualquer tratamento Zensations. O cartão só poderá ser utilizado pelo titular ou por qualquer outra pessoa a quem este designar. Em todo o caso, será válido unicamente no clube de inscrição antes do dia 30 de Dezembro de 2010. Campanha válida até 30 de Novembro de 2010 e não acumulável com qualquer outra campanha ou oferta em vigor. Válida para novos sócios maiores de 16 anos. Não válida para ex-sócios que cancelaram a sua inscrição há menos de 3 meses. Consulta as condições no teu clube de inscrição.

# Coaching - Ciência com Arte

Muito se tem debatido sobre se o Coaching se fundamenta numa ou em várias ciências, se é “Ciência ou Arte” ou “Ciência e Arte”. O último Congresso Europeu da ICF - International Coach Federation, em Paris, intitulou-se “Arte, Ciência e Prática do Coaching”. Nele auscultámos interessantes intervenções de especialistas em diferentes ciências, artistas de diferentes artes e Coaches de várias práticas. Todos deram o seu contributo para a reflexão e debate conjunto numa perspectiva de construção de conhecimento a partir

de fontes pluridisciplinares. Na ICF em Portugal também já foi alvo de debate. Uma deliciosa caminhada de construção de conhecimento, na qual a abertura de portas para a clarividência é, simultaneamente, acompanhada da abertura de outras tantas para cruzamentos, “entroncamentos” e mundos desconhecidos cheios de interrogações poderosas que, enquanto Coaches, somos obrigados a colocar a nós próprios.

A experiência como Coaches Executivos, e o ‘feedback’ dos nossos clientes, mostram-nos que o processo de Coaching se

infraestrutura em diversas ciências geridas com arte, num processo dinâmico, e permanente, de criação de conhecimento e inovação!

Em sentido amplo, ciência (do Latim ‘scientia’, significando “conhecimento”) refere-se a qualquer conhecimento ou prática sistemática. Em sentido mais res-

A experiência como Coaches Executivos, e o ‘feedback’ dos nossos clientes, mostram-nos que o processo de Coaching se infraestrutura em diversas ciências geridas com arte, num processo dinâmico, e permanente, de criação de conhecimento e inovação!



trito, ciência refere-se a um sistema de adquirir conhecimento baseado no método científico, assim como ao corpo organizado de conhecimento conseguido através de tal pesquisa.

Uma coisa é certa: o Coaching teve, nos últimos anos, uma explosão a nível global. Curiosamente, desde os últimos dois anos em que Portugal despertou para o Coaching enfrenta-se a maior crise nacional e global dos tempos recentes. Mudança a velocidade alucinante e incerteza face ao futuro adjetivam a atualidade. Defendemos que, na medida em que o Coaching se constitui como poderoso processo de desenvolvimento pessoal e profissional e de cocriação de novas possibilidades, a “coincidência” entre a afirmação do Coaching no Mundo e em Portugal, não é, certamente, alheia à capacidade que o Coaching tem de promover resultados surpreendentes em contextos imprevisíveis e desafiadores.

Os resultados promovidos pelo Coaching neste contexto advêm, exatamente, não só do facto de se tratar de uma ciência enquanto corpo organizado de conhecimento, mas também da capacidade que o Coach tiver de “dar vida à ciência do Coaching”. Metafisicamente, a vida é um processo constante de relacionamentos. Não há relação sem comunicação. Coaching é um processo de comunicação.

Encaramos o “dar vida à ciência do Coaching” no sentido do modelo de produção de conhecimento construído por Michael Gibbons e colegas (Mode 2), os quais, já em meados do Séc. XX, defendiam um modelo de produção de conhecimento orientado para o contexto, interdisciplinar e focado na superação de desafios. Um modelo que envolve equipas multidisciplinares a trabalhar em conjunto na criação de soluções específicas do seu mundo. Um modelo radicalmente distinto da abordagem positivista onde se procuram relações constantes de sucessão ou de coexistência, e a imaginação se subordina à observação e se limita à procura do observável e do concreto. Ora, sendo, do nosso ponto de vista, o

A “coincidência” entre a afirmação do Coaching no Mundo e em Portugal, não é alheia à capacidade que o Coaching tem de promover resultados surpreendentes em contextos imprevisíveis e desafiadores.

Coaching um processo de cocriação de novas possibilidades pessoais e organizacionais, e sendo essas novas possibilidades absolutamente críticas para que indivíduos, líderes, equipas e empresas, consigam enfrentar com sucesso, e satisfação, os desafios que sempre (mas sobretudo agora), o atual contexto de mercado os confronta, o Coach tem que ter a arte para conseguir dar vida ao processo do Coaching não se deixando ficar refém de metodologias estereotipadas.

A ciência do Coaching é particularmente intensa na componente de assegurar o dever de acarinhar e clarificar as expectativas dos vários ‘stakeholders’ do processo. Ter a habilidade de se adaptar às necessidades de cada momento e de desenvolver soluções inovadoras e focadas no cliente é, seguramente, uma das principais virtualidades do Coach. Tal como no jazz, esta adaptabilidade é uma forma de arte. Tal como no jazz, antes do improvisado é preciso conhecer, perceber e dominar as regras que dão música ao Coaching, estrutura e coerência. Sem essa disciplina o Coaching poderá tornar-se irresponsável e apenas focado no prazer que o Coach consegue retirar desta atividade.

Simultaneamente, sem inovação e arte o Coaching corre o risco de não conseguir responder à incrível diversidade que está na origem do ser humano e dos sistemas humanos.

Por esse motivo, na nossa opinião, o Coach que tem a “arte para dar vida à ciência do Coaching”, para além de possuir uma sólida formação de base (e em evolução constante), precisa de:

- ter mundo e ser culturalmente evoluído para entender os diferentes contextos dos seus clientes;
- experiente profissionalmente para saber como o mercado e a realidade orga-

nizacional são complexos e sistémicos;

- ser competente e consistente, para dominar um conjunto diversificado de abordagens, metodologias e ferramentas que selecionará e articulará com mestria durante o processo de Coaching;
- ser capaz de aportar à relação de Coaching o “vazio” criativo, que lhe permite “despojar-se” de ciências e ferramentas para fomentar a inovação subjacente à cocriação de novas possibilidades, em cada momento único e irrepetível na relação com cada cliente;
- saber escutar, perguntar e acreditar no valor reparador da palavra para estar genuína e incondicionalmente presente nos diferentes registos de cada cliente;
- perspicaz e intuitivo para sentir o não dito. Corajoso para o questionar;
- maduro para respeitar as crenças, valores e significados do seu cliente;
- ético para agir de forma a favorecer o processo que levará o Coachee e a organização a brilharem e à autonomia (nas metas que os mesmos definirem para si próprios);
- positivo e emocionalmente equilibrado para ter uma abordagem apreciativa que gera confiança e mobiliza para o desenvolvimento;
- desafiador e inspirador para levar à ação e à superação.

Cada Coach profissional deverá ter a arte de determinar em que medida a sua prática deverá sustentar a tensão criativa entre ciência e inovação, garantido que promove resultados e é percecionado com credibilidade pelos seus clientes, colegas e comunidade em geral. **FS**

# Colaboradores conscientes igual a organizações conscientes

Nas palavras de Fred Kofman “para se fazer negócio de forma consciente, temos de ponderar questões fundamentais relativas à realidade e existência humanas e deixar que estas reflexões guiem as nossas escolhas”. Diz-nos ainda que “para além das organizações necessitarem de colaboradores com altas capacidades e competências técnicas (...) estes últimos têm de desenvolver um alto nível de consciência, um aspeto de grande importância e menos considerado”.

O Coaching é uma via fundamental para este processo de tomada de consciência. Não é um processo diretivo onde se “injeta” consciência nos Coachees. É uma via que, através

Nos processos de Coaching acontece a mudança quando o próprio, com todas as informações e ‘assessments’ que o Coaching propicia, conclui das vantagens para si de desenvolver certos aspetos e de mudar práticas, atitudes e comportamentos face a outros.

de uma postura que procura dosear o suporte com a provocação/ desafio, promove reflexões e aprendizagens no sentido de se obter uma perspetiva mais abrangente e, conseqüentemente, a criação de novas vias de ação até então não contempladas.

É uma forma de ousar mudar. Nos processos de Coaching acontece a mudança quando o próprio, com to-

das as informações e ‘assessments’ que o Coaching propicia, conclui das vantagens para si de desenvolver certos aspetos e de mudar práticas, atitudes e comportamentos face a outros. Quando acontece esse ‘click’ a mudança acontece, a aprendizagem tem lugar.

Mais ainda, essa mudança é interiorizada, incorporada, e passa a constituir uma nova prática, quando o Coachee começa a ter gozo, a sentir a utilidade e o valor da nova forma de atuar, de estar, de ser. Esta dinâmica é apenas um vislumbre do papel fundamental que as emoções podem num processo de Coaching.

É a diferença entre mudanças cosméticas, circunstanciais e não duradouras para agradar ao Coach, ao seu superior hierárquico, pares ou colaboradores, voltando tudo à forma antiga, passado pouco tempo, ou verdadeiras mudanças, sentidas, desejadas, adotadas.

Invariavelmente esses avanços, esse progresso, pertencem a uma ou mais de várias vias para a mudança:

- Abandonar práticas nocivas, pouco interessantes e/ou úteis, nada amigas de um bom desempenho;
- Fazer mais de boas práticas que já vem desempenhando;
- Abraçar novas práticas, ainda não tentadas;
- (Re)Encontrar novos sentidos, novos focos e objetivos;
- Sobretudo, ao encontrar novas hipóteses e vias de atuação fruto de uma mudança de perspetiva sobre si próprio, sobre o seu lugar no mundo, na sua organização e sobre o modo de se relacionar com os outros. No fundo, descobrir uma “nova consciência”.

A tomada de consciência de que falamos, implica igualmente a adoção de uma postura de responsabilidade, autonomia e independência. Ao tomar o papel de protagonista, ao invés do papel de vítima, o Coachee ganha não só um novo conjunto de práticas mas configura uma nova forma de “ser”.

Recorrendo novamente a Kofman, “a responsabilidade é a habilidade para responder a uma situação”. Ao ser protagonista, a mesma pessoa sabe e sente que “as circunstâncias externas e os impulsos internos influenciam os comportamentos, mas não o determinam. Como pessoa consciente, há sempre a hipótese de escolha”.

Em tudo isto o Coaching pode ajudar... A vislumbrar escolhas, hipóteses, alternativas que até então não estavam ocultas. **FS**



João Sevilhano e Vítor Sevilhano  
Diretor Pedagógico e Sócio-Gerente, Escola Europeia de Coaching



## Aprender a Aprender!

### Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

### “Aprender é um desporto de contacto” Fred Kotler

O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes. É ajudar os Líderes a criar Futuros!

### Aprenda a Aprender...

...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!

...através do *Coaching* Individual e de Equipas

...a actuar como *coach*. A ser *coach*!

...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!

# Facilitar a mobilidade no feminino... Efeito dominó de talentos



© Conceito O2

**Sofia Calheiros**  
Diretora Associada, Conceito O2

Se é verdade que o efeito dominó sugere a ideia de um efeito ser a causa de outro efeito gerando uma série de acontecimentos semelhantes de média, longa ou infinita duração, como poderemos vê-lo a funcionar rapidamente na questão da mobilidade de talentos no feminino?

Perante os desafios colocados pelos tempos atuais, um dos temas que mais se coloca no Coaching prende-se com a grande vontade de mudar, a perceção da falta de oportunidade para o fazer e o grande medo de arriscar. No Coaching e fora dele ouvimos diariamente “... o melhor é ficar aqui até ver, agora não é tempo de mudar, não há nenhum sítio disponível...”. E assim ouvimos o replicar da estagnação, vemos talento a ser desperdiçado, consumido onde não acrescenta valor, percebendo muitas vezes que cada um é o reflexo do tema e a causa do mesmo. Temos vindo a perceber que são muitos os que acreditam que a mobilidade é um dos fenómenos que mais retorno traz a cada pessoa e a cada organização. Em muitas sessões de Coaching vemos os nossos clientes a “olharem para a frente” e perceber que raras têm sido as pessoas que se atrevem, que desafiam, que correm riscos. Se a isto juntarmos o “ser mulher” e se pensarmos em muitas das mulheres que estão no ‘tracking’ de posições de topo percebemos que a renitência para mudar assume contornos especiais.

O que fazer para promover a mobilidade, em especial no feminino, é um dos temas que CEO e DRH de multinacionais têm para resolver. Como facilitar o efeito dominó? Na verdade, há questões que não se põem a todos com a mesma premência

pelo que se pensarem no feminino (um ‘must’ nos dias de hoje), se pensarem em mulheres com percurso profissional de grandes empresas, multinacionais, com vivências em ambientes multiculturais, com experiência de expatiação e com famílias e se as ouvirem com atenção, que é o que fazemos no Coaching, é evidente que o que dizem é: “preciso de tempo para a minha família; preciso de tempo para os meus filhos”. Tudo isto aumenta de intensidade no caso das famílias mono parentais. Nestes casos ouvimos: “tenho guarda partilhada com o pai dos meus filhos... preciso de ter a certeza que na minha semana estou disponível... e estar disponível quer dizer... nessas semanas não viajar!”. Se é verdade que o efeito dominó sugere a ideia de um efeito ser a causa de outro efeito gerando uma série de acontecimentos semelhantes

de média, longa ou infinita duração, como poderemos vê-lo a funcionar rapidamente na questão da mobilidade de talentos no feminino?

O que temos percebido em Executive Coaching é que é fundamental arranjar soluções e que algumas não podem passar por ser um mero acordo de boa fé... Temos percebido que é importante que fiquem explícitas. O Coaching ajuda os Coachees a encontrar soluções no momento e fora deste, tem efeito ‘retard’, e aqui partilhamos à laia de exemplo o que já está em marcha nalguns sítios como uma boa prática para todos os intervenientes: a “cláusula de ‘worklife balance’”, a cláusula de proteção à família em caso de deslocações. E o que é esta cláusula? Nada mais nem menos do que um ponto de contrato em que ficam salvaguardadas todas as questões que possam vir a colocar em causa a relação do exercício parental.

Nestes tempos que correm, CEO E DRH de muitas multinacionais esperam a todo o momento o arranque do efeito dominó... o Coaching está a fazer a sua função, lubrificar o sistema para que tudo possa acontecer de forma rápida e sem desgaste para as pessoas, equipas e organizações... O Coaching está a ajudar a encontrar soluções ‘out of the box’ que satisfaçam todos os que delas vão depender. CEO e DRH esperam o dia em que uma “peça” (talento) se mexe e... todas as outras comecem a mexer... Esperam o dia em que uma “posição abrirá”... e logo, em dominó, estarão abertas muitas e muitas posições. Quem terá a coragem de dar o “arranque” a ver vamos. **FS**

# A lutar não chega lá!

Venha treinar outras formas para ter  
Poder e Influência

WORKSHOP

## Positive Power & Influence®

5 e 6 de Abril de 2011  
Lisboa – Espaço Restelo



Para mais informações:  
[www.conceitoo2.com](http://www.conceitoo2.com)  
[o2@conceitoo2.com](mailto:o2@conceitoo2.com)  
21 723 07 81

Receba uma lufada de ar fresco ... **conceito O<sub>2</sub>**



# Coaching nas Organizações

**A**s organizações têm um alto nível de complexidade. São sistemas e como tal se comportam. Dum ponto de vista sistémico uma organização é um conjunto de pessoas relacionadas de forma contínua e mutável através das atividades que desenvolvem. Constitui-se por uma estrutura e uma rede de relações. Estas relações geram dinâmicas de trabalho que determinam o êxito ou o fracasso da organização. Quando as relações fluem e respeitam uma certa ordem, a empresa alcança os seus objetivos. Mas, se depois de tentar resolver uma situação não desejada, por diversos meios, a organização continua sem encontrar solução, é seguro que se produzirão tensões e bloqueios não visíveis na sua rede de relações; uma desordem sistémica que afeta o funcionamento de toda a empresa. Do ponto de vista sistémico, o Coaching nas organizações tem o líder como motor crucial das dinâmicas relacionais, pelo que se focado no líder, deve considerar:

A) O líder, a sua visão a curto e longo prazo, sabendo que não há modelo ideal de Líder, pois cada um tem de encontrar o que para si é válido e alinhado com a cultura organizacional onde se encontra; B) A sua posição no conjunto da organização, estando consciente que a mudança de comportamento de um líder pode afetar outros comportamentos e outras pessoas; C) A complexidade da organização, através de múltiplas perspetivas - da sua estrutura organizacional aos 'stakeholders', mantendo um ponto de vista imparcial e objetivo e reconhecendo a interação entre as partes e o todo.

Em concreto sugere-se a seguinte atuação:

**Líder** - Estimular a liderança individual, desenvolvendo as forças do líder, para que ele se alicerce nelas e as deixe fluir naturalmente. Em Coaching, o líder tem a oportunidade de se descobrir e de tomar consciência das suas forças mais destacadas, competências-chave, áreas de melhoria e definição de ações para as desenvolver. Parte-se das forças (e não das "áreas de melhoria") para o estabelecimento de planos de ação ambiciosos e alinhados com os objetivos da empresa.

**Posição** - Potenciar no líder competências e métodos de Coaching na gestão da equipa. Em Coaching o líder tem oportunidade de explorar o impacto da sua atuação na equipa, tomar consciência da influência dos seus comportamentos, estilos de liderança e uso de competências-chave. Esta tomada de consciência permite identificar os eixos de mudança em que quer investir.

**Organização** - O conjunto dos valores, cultura e estratégia organizacionais é um eixo integrador da atitude do líder. O líder tem oportunidade de encontrar a coerência e o alinhamento entre quem é como Pessoa, as realidades conjunturais, a cul-



Maria de Jesus Lopes  
AAC, Growing-u

tura, estratégia e objetivos empresariais, convertendo-se no referente e catalizador do conhecimento, comunicação e translação dos valores da organização nos comportamento e atitudes do dia a dia.

Este processo de Coaching desenvolve-se em três etapas:

- 1) Da reflexão ao conhecimento - o líder tem oportunidade de refletir sobre os seus pontos fortes e áreas de melhoria; análise do seu percurso profissional, da sua evolução e quais as suas oportunidades futuras;
- 2) Do conhecimento à ação - O líder tem oportunidade de transformar a consciencialização e descoberta de si e dos seus desafios pessoais, em metas e objetivos concretos que realmente sejam prioritários para si e para a organização, estimulando-se a sair da sua 'zona de conforto';
- 3) Da ação ao hábito - O líder tem oportunidade de transformar as ações e mudanças estabelecidas em realidades observáveis e de longo-prazo.

Após a realização de um processo de Coaching, como o referido, na organização as mudanças comportamentais do líder facilitarão o desenvolvimento de mutações e de novas dinâmicas nos elementos da organização (partes) e na organização (todo), influenciando-a de uma forma sistémica e tornando-a globalmente mais consciente, racional, eficiente e eficaz. **FS**

Do ponto de vista sistémico, o Coaching nas organizações tem o líder como motor crucial das dinâmicas relacionais.



O Curso Activision CIEO – Coaching de Indivíduos, Equipas e Organizações, está certificado pela ICF – International Coach Federation como ACTP - Accredited Coach Training Program.

**Objetivos** – Aquisição de conceitos teóricos e mestria na utilização de técnicas e ferramentas, atitude e prática de Coaching

**Destinatários** – Consultores, Gestores, Lideres e outras pessoas interessadas no Coaching profissional

**Linhas orientadoras**

- > Respeito pelo Código de Ética e desenvolvimento das Competências Chave definidos pela ICF
- > Conteúdos programáticos e enquadramento teórico: recurso a técnicas e ferramentas de orientação dinâmica, abordagem sistémica, análise transaccional e Organizational Development
- > Linha pedagógica interactiva que proporciona Auto-conhecimento e crescimento pessoal e Interiorização de uma coach attitude,
- > Actividades inter-sessões de integração, interiorização e aplicação de conceitos à prática de Coaching

**Duração** – 200 horas, em 3 Módulos (25 dias/6 meses)

**Próxima edição** – 2011

**Formadoras** – credenciadas pela Variations International e certificadas pela ICF



**Informações:**

Maria de Jesus Lopes - 9 16895180  
[www.activision-coaching.com](http://www.activision-coaching.com)  
[activision.coaching@gmail.com](mailto:activision.coaching@gmail.com)



**José Afonso de Oliveira**  
presidente@icf.pt

*“Portugal voltou a surpreender os especialistas ao subir de novo, no final do ano, desta vez para a 10ª posição no IDH; a surpreendente evolução do nosso País deve-se, em larga medida e de acordo com consenso generalizado, à notável competência dos nossos profissionais de Coaching com as consequentes melhorias no desempenho de todos os protagonistas relevantes da Sociedade Portuguesa.”*

*Abertura do Telejornal, 24 de janeiro de 2015*

Articulando a avaliação de três dimensões – nível educacional, esperança de vida e rendimento –, o Índice de Desenvolvimento Humano tem o mérito de devolver ao Ser Humano a centralidade que, na realidade, nunca deixou de ser o seu espaço natural. Ocupando em 2010 o 40º lugar, a “notícia” acima ficcionada traduz um sonho facilmente partilhado por todos nós enquanto cidadãos responsáveis e com serena ambição.

Como transformar esse sonho em Visão?

O que está a faltar-nos para que, enquanto País, consigamos aumentar o nível educacional, a esperança de vida e o rendimento dos portugueses de modo a que nos posicionemos a par, por exemplo, da Noruega, Países Baixos, Suécia e Alemanha? A meu ver, e em primeiríssimo lugar, há que devolver ao Ser o lugar central que é o seu na vida dos povos e de cada cidadão, a este domínio subordinando os do Fazer e do Ter.

E aqui coloca-se um dilema a todos quantos pretendem eleger

## Coaching – O que esperar da nossa prática profissional

como sua a prática profissional do Coaching: o que temos para oferecer aos nossos Clientes?

- A disponibilidade formal e cronometrada de alguém que, no mínimo, seria suposto ter formação adequada – muitas vezes, quando realmente a tem, sabe-se lá onde e em que condições a obteve! – e que alardeia ganhar a vida a fazer Coaching?
- A plena entrega ao serviço do cliente por parte de alguém que na sua atuação quotidiana – com a adequada formação de base, a reflexão permanente e partilhada com a sua Comunidade profissional e a requerida Certificação – É Coach? Começa hoje a ser mais fácil identificar, mesmo por cima dos pregões de quem se afirma “fazedor de Coaching”, os profissionais que, conscientes das suas vulnerabilidades e das potencialidades de se colocarem ao serviço, genuinamente assumem como seus os desafios dos clientes e os acompanham até à respetiva superação.

A ICF assume como sua prioridade precisamente congrega os seus quase 18 000 membros espalhados por mais de 100 países em torno da visão de um Mundo melhor.

Com efeito, ao lançar a campanha ‘I Care For’, a ICF desafia todos os seus membros a sentirem-se não apenas enquanto parte de uma comunidade global de Coaches mas também a empenharem-se enquanto elementos de algo muito mais vasto: a sociedade.

Parafraseando em tradução livre o nosso colega britânico Philip Brew, eu diria que um Coach “se ocupa do florescimento do potencial humano, acreditando que o Coaching é o melhor veículo existente para estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas para o bem do mundo”.

Em Portugal e em sintonia com a ICF Global, somos já mais de 70 apostados no desenvolvimento dos nossos clientes e seguros de que essa é uma forma de tornar a “notícia” sobre o IDH mais verosímil. **FS**

Há que devolver ao Ser o lugar central que é o seu na vida dos povos e de cada cidadão, a este domínio subordinando os do Fazer e do Ter.



# Assine já!

Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

**SIM, desejo assinar...**

## Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

## Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

**Nota:** A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE  
Tel: 214 337 036 Fax: 214 326 009  
assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM  
MLP - Quinta do Grajal, Venda Seca  
2739-511 AGUALVA CACÉM

### DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinale aqui

### INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

000 P02

**AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA.** Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta  Ao Banco  Balcão

NIB (Nº de Identificação Bancária)  Assinatura

**DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO.**  Mastercard  VISA (não se aceita Visa Electron)

Nº           Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036)

ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)

\*C.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

**CHEQUE** (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.

Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

“Coaching  
é co-criação de  
novas  
possibilidades”

achieving the best of you!

**YouUp**  
The Coaching Company

**No mercado nada  
acontece por acaso**

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

**COACHING**  
NA **EXPO RH'11**

YouUp põe os  
pontos  
nos **i's!**



**executivo**  
**LIDERANÇA**  
**COMERCIAL**  
**DE CRIATIVIDADE**

SalesUp  
concept & design