



BURNOUT DOSSIER COACHING



SPONSORED BY



NÚMEROS

O BURNOUT É UM PROBLEMA COMUM?

Sim. É um dos riscos psicossociais que mais afeta as organizações.

O stresse ocupacional é o

SEGUNDO PROBLEMA DE SAÚDE

relacionado com o trabalho mais reportado na Europa.

O stresse laboral afeta

25% DOS TRABALHADORES

em toda a União Europeia.

As situações de stresse ou burnout são responsáveis por

50% A 60% DO ABSENTISMO LABORAL

nas empresas europeias.

Em Portugal, entre 2011 e 2013, 21,6% dos profissionais de saúde apresentaram burnout moderado e

47,8% BURNOUT ELEVADO.

Durante a COVID-19, mais de metade dos profissionais de saúde apresentaram sinais de burnout, stresse e ansiedade.

1 EM CADA 3 PROFISSIONAIS

de saúde tem níveis severos de burnout.

Quase três em cada quatro

(72,2%) PROFISSIONAIS DE SAÚDE

apresenta níveis médios ou elevados de exaustão emocional e valores semelhantes de burnout.

Cerca de

90% DOS PROFESSORES PORTUGUESES

sofre níveis de stresse moderados ou graves, devido a factores como a excessiva burocracia, a indisciplina e a sensação de não conseguirem acompanhar os alunos individualmente.

SEMANA DE QUATRO DIAS SERÁ A SOLUÇÃO?



trabalho é crucial para a nossa identidade e pode ser um importante fator de satisfação e realização pessoal. No entanto, temos ouvido falar cada vez mais de *burnout*.

O que é o *Burnout*?

O *burnout* é definido pela Organização Mundial de Saúde como uma síndrome resultante de stress crónico associado ao trabalho, não devidamente gerido. Esta síndrome envolve sentimentos de exaustão, distanciamento mental do trabalho, bem como sentimentos de ineficácia e falta de realização.

Segundo um estudo da “Small Business Prices” (2020) que contou com a participação de 15 países europeus, Portugal é o país em que mais se manifesta o *burnout*. Estes dados são complementados por outro estudo do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (2020), cujos resultados indicam que 25.2% da população portuguesa sofre de *burnout*, sendo que esta percentagem sobe para 32.1% no grupo dos profissionais de saúde. Estes impactos foram exacerbados pela pandemia e não se refletem só a nível nacional: um estudo recente da Elsevier Health (2022) revela que 31% dos profissionais de saúde a nível global pensa deixar a profissão até 2025.

O impacto do *Burnout* nas empresas

O *burnout*, para além de ter impactos significativos na vida das pessoas, tem também custos

bastante elevados para as empresas. Segundo a Ordem dos Psicólogos (2020), o stress e o *burnout* custam 3,2 mil milhões de euros por ano às empresas nacionais. As baixas médicas por *burnout* ou outras questões de saúde mental implicam uma perda de *know-how* e custos elevados para colmatar a ausência do trabalhador.

Recentemente, temos também assistido à *Great Resignation*, ou seja, grande percentagem de trabalhadores deixa os seus empregos voluntariamente. Este fenómeno tem tendência a continuar, segundo o World Economic Forum (2022). O *turnover* elevado apresenta também custos elevadíssimos para as empresas.

O que podemos fazer?

Como podemos melhorar a saúde mental em contexto laboral? Como podemos, simultaneamente, aumentar a produtividade e a capacidade das empresas para atrair e reter talento?

Uma das potenciais soluções passa por trabalhar menos horas.

Na Henley Business School, realizámos um estudo no qual decidimos explorar o tema da flexibilidade laboral no Reino Unido, com particular enfoque no tópico da Semana de Quatro Dias. Este estudo envolveu dois momentos de recolha de dados (2019 e 2021) e contou com a participação de 2000 trabalhadores e 500 empresas. Verificámos que, no pós-pandemia, as empresas e os trabalhadores manifestaram opiniões consideravelmente mais favoráveis em relação à Semana de Quatro Dias e a outras modalidades de flexi-

«Uma das potenciais soluções passa por trabalhar menos horas.»



bilidade laboral.

De acordo com o nosso estudo, as empresas que já implementam a semana de quatro dias, total ou parcialmente, indicam que os ganhos alcançados suplantam os custos iniciais. O total calculado em termos de poupanças para as empresas foi de 104 bilhões de libras. Este valor representa 2.2% do volume de negócio de todas as empresas no Reino Unido.

Poderemos questionar: como é possível poupar se as pessoas trabalham menos um dia por semana? Apesar dos custos iniciais associados à transição para uma Semana de Quatro Dias, os empregadores reportam menor absentismo (sobretudo devido a um menor número de baixas médicas) e um aumento da produtividade. Este aumento decorre da utilização de processos internos mais eficientes nas organizações, tais como a redução do tempo passado em reuniões e a maior eficácia na utilização de meios digitais. Os dados que obtivemos são corroborados pelos resultados alcançados na Islândia (2021), aquando da implementação do programa de redução do número de horas de trabalho semanal.

Importa também frisar que melhorar a saúde

mental e diminuir o *burnout* não passa só por reduzir o número de horas de trabalho (embora este aspeto seja fundamental).

Quando questionados acerca da sua preferência por diferentes modelos de trabalho, os trabalhadores preferem amplamente uma Semana de Quatro Dias. Todavia, preferem que o dia de folga seja à sexta ou à segunda-feira, ou outro dia à sua escolha. Se o dia de folga for imposto pelo empregador, muitos acabam por preferir trabalhar a tempo inteiro, com a condição de terem flexibilidade sobre quando (e onde) trabalham.

Este resultado sugere que as pessoas procuram trabalhar menos horas e, simultaneamente, ter controlo sobre o seu tempo. Assim, urge iniciar estudos e projetos piloto sobre a melhor forma de implementação da Semana de Quatro Dias. Seria pertinente uma redução progressiva do horário laboral, eventualmente a par de modelos de trabalho híbrido, acompanhada de uma avaliação contínua e sistemática dos impactos destas medidas.

Falar sobre saúde mental em contexto laboral não pode ser tabu. Empresas e legisladores têm vantagens económicas e o dever moral de iniciar esforços neste sentido. *Time's up!* 🌟

«Importa também frisar que melhorar a saúde mental e diminuir o burnout não passa só por reduzir o número de horas de trabalho.»



Rita Fontinha

Professora na Henley Business School

BIO

Professora Associada de Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Henley Business School da Universidade de Reading. Publicou vários artigos de investigação em revistas científicas, incluindo Research Policy e Human Resource Management. Publicou também vários capítulos de livros e foi co-autora do livro "Métodos de Investigação em Gestão de Recursos Humanos". Tem estado envolvida em investigação sobre práticas de trabalho flexíveis, incluindo a Semana de Trabalho de Quatro Dias. Tem um doutoramento em co-tutela pela Universidade de Lisboa e pela Universidade de Leuven (Bélgica).



Jaime Ferreira da Silva

Managing Partner da Dave Morgan

BURNOUT: UMA REALIDADE A EVITAR

Burnout é uma síndrome decorrente da exposição a factores de risco psicossocial nos locais de trabalho que não foram geridos com sucesso pela organização (*management*, equipas e indivíduos). É caracterizada por três dimensões:

- Sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia.
- Aumento do distanciamento mental face ao trabalho e/ou sentimentos de negativismo/cinismo relacionados com o próprio trabalho.
- Redução do desempenho e eficácia profissional. Acresce referir que *burnout* não é stress. É a consequência da exposição continuada a fatores de stress que apresenta um quadro sintomatológico variado (p.e. dores de cabeça e músculo-esqueléticas, problemas gastrointestinais, dificuldades respiratórias, alteração no padrão do sono, perturbações cognitivas e de humor).

A COVID-19 criou condições para uma mudança de atitude por parte de muitos empresários e gestores que passaram a incluir nos seus *surveys* periódicos, a avaliação de riscos psicossociais e programas de promoção de saúde nos locais de trabalho (ações de sensibilização, formação em auto-cuidado e programas de coaching de saúde).

Prevenir o burnout (e superá-lo quando necessário)

A recuperação de um *burnout* poderá exigir um período longo de paragem ou de intermitência laboral (entre 3 a 6 meses) pelo que deveremos privilegiar o diagnóstico e a intervenção precoce. Alguns passos a seguir:

- Sensibilizar o *top e middle management* para as questões de saúde psicológica será essencial (diagnóstico e intervenção).
- Criar protocolos de boas práticas de saúde e bem-estar e divulgá-los na intranet da organização. Envolver e responsabilizar os líderes nestes KPIs.
- Proceder à avaliação de riscos psicossociais (anual/bianual) assegurada por Psicólogos. Existem instrumentos aferidos para a população portuguesa (p.e. COPSQ e OLBI).
- Criar uma cultura organizacional de locais de trabalho saudáveis, promotora do bem-estar e do auto-cuidado (individual e equipa). Respeitar o direito a desligar, promover práticas de vida saudável, gerir prazos de entrega com racionalidade, fomentar a comunicação assertiva e empática.
- Estimular as equipas a monitorizar a respetiva saúde e bem-estar. *Workshops*, palestras,

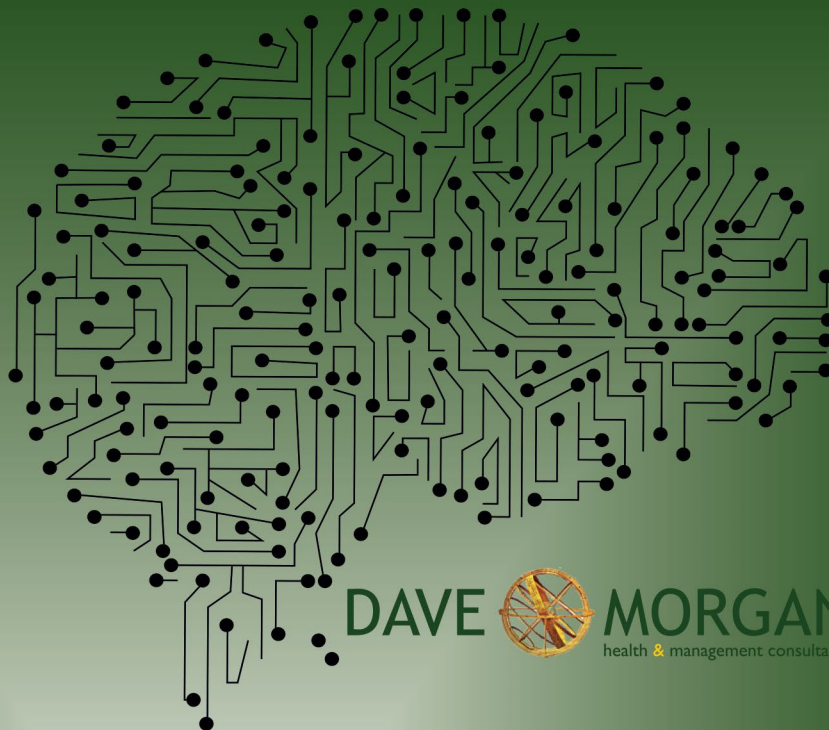
informação de suporte sobre saúde e bem-estar são boas formas de difundir a mensagem.

- Criar protocolos de prevenção de assédio e executá-los sempre que necessário.
- Os casos diagnosticados de *burnout* (e pré-*burnout*) deverão ser tratados de forma individualizada, evitando-se soluções “one size fits all”. Invariavelmente, exigirão um período de baixa, um acompanhamento psicológico especializado (psicoterapia, *coaching* de saúde) e em certos casos, apoio medicamentoso.
- Quando não for possível a baixa médica, a carga e tempo de trabalho do colaborador em *burnout* deverão ser monitorizados. Nestas situações, a recuperação exigirá mais tempo, e/ou resultados mais imprevisíveis.

Após a recuperação de um *burnout*, os indivíduos reportam sentir-se revigorados nos domínios físico, cognitivo e emocional, tendo retomado o seu modo habitual de ser, de estar e de agir. Todavia, há estudos que apontam para impactos de longo-prazo pós-*burnout* com apenas 16% dos inquiridos a considerarem estar totalmente recuperados. São estatísticas que deverão merecer o envolvimento de todos na promoção da saúde e do bem-estar, pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável das sociedades. ●

¹Toker, S., & Melamed, S. (2017). “Stress, recovery, sleep, and burnout. The handbook of stress and health: A guide to research and practice”, 168-185.

²Almén, “N. A Cognitive Behavioral Model Proposing That Clinical Burnout May Maintain Itself. Int. J. Environ. Res. Public Health” 2021, 18, 3446.



- Coaching de líderes e executivos.
- Programas de neurofeedback para optimização de performance.
- Programas de avaliação de potencial e de competências.
- Avaliação de riscos psicossociais.
- Programas de health coaching e de promoção de locais de trabalho saudáveis.
- Programas de gestão de mudança organizacional.
- Workshops de liderança.

NÚMEROS

A nível mundial, estima-se que existiam aproximadamente **71 000 PRATICANTES DE COACHING** em 2019, um aumento de 33% em relação a 2015.

A Geração X representa a maioria **(61%) DOS GESTORES/LÍDERES** que fazem coaching.

O cliente típico de coaching tem entre **35 E 44 ANOS DE IDADE** (37%). Um pouco menos de um em cada três clientes (30%) encontra-se na faixa etária dos 45-54. Cerca de um em cada quatro (24%) tem menos de 35 anos de idade.

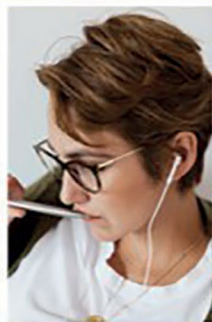
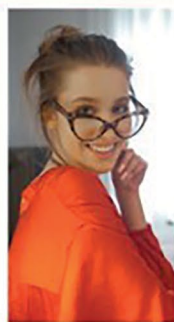
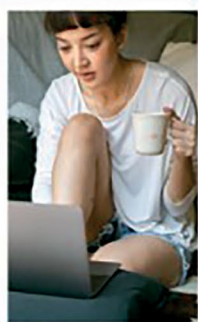
A Europa de Leste é a área geográfica com maior percentagem de coaches Millenials (1982-1996) **COM 22%.**



Este mundo frágil, ansioso e não-linear, exigiu um esforço adaptativo prolongado que pode culminar em exaustão e sentimentos de ineficácia – Burnout

Trabalhar os recursos pessoais permite encontrar estratégias ágeis e adaptáveis, fortalecer o nível de resiliência e aumentar a eficácia

Sessões individuais - Apoiar os colaboradores e prevenir o Burnout





Alexandra Barosa Pereira

Managing Partner
da ABP Corporate Coaching

ESTÁ A SUA ORGANIZAÇÃO PREPARADA?



Estamos perante novos modelos de trabalho aos quais as organizações e, consequentemente, as suas pessoas se tentam adaptar.

Conhecemos formas de trabalhar que para alguns oferecem maior equilíbrio entre o eu familiar e o eu profissional, como é o caso do trabalho remoto ou híbrido. A oportunidade de trabalho internacional tornou-se cada vez mais real, e, por isso, assistimos a ofertas de trabalho financeiramente atrativas, permitindo a escolha do local de residência. E a incerteza promove um olhar mais no “aqui e agora quero passar os meus dias da forma que escolho”, especialmente, com as novas gerações a desafiar o paradigma de emprego “para a vida”.

A cultura organizacional e a sua liderança estão a fazer a diferença na saúde e escolha profissional das suas pessoas. E, para tal, uma mudança de paradigma na aprendizagem organizacional é fundamental. Neste processo, as organizações beneficiam de uma abordagem estratégica ao desenvolvimento da liderança que coloca o *coaching* e o *mentoring* como parte integrante da sua aprendizagem.

A liderança encontra-se mais ou menos preparada para a sua função através de formações específicas ou de programas mais transversais, como sejam a participação em formação executiva. Numa lógica de racionalização, modelização e abordagem intelectual às situações, os líderes têm aprendido pelo controlo e previsibilidade. Ora, estes novos paradigmas estão a exigir abordagem de complementaridade e sinergia, em que as dimensões afetivas e relacionais deverão ser privilegiadas à lógica existente até

«Coaching e mentoring não são para todas as organizações nem para todos os líderes. Estes processos, como parte integrante de culturas e valores organizacionais e individuais, apenas poderão ser adotados por entidades que estejam disponíveis para a flexibilidade.»

então. E é neste contexto que processos de *coaching* e *mentoring* farão a diferença.

Não se trata tanto de dar provas que estes processos funcionam, mas antes de entender como estes processos apoiam os paradoxos experimentados pela liderança. Os líderes estão preparados para uma gestão racional eficaz, mas a gestão humana das pessoas exige um verdadeiro conhecimento de si e de desenvolvimento da capacidade que Vincent Lenhardt chama de “portador de sentido”.

Assim, *coaching* e *mentoring* não são para todas as organizações nem para todos os líderes. Estes processos, como parte integrante de culturas e valores organizacionais e individuais, apenas poderão ser adotados por entidades que estejam disponíveis para a flexibilidade.

A ABP Corporate Coaching está preparada para apoiar a mudança para novos paradigmas de trabalho em culturas que estejam preparadas para:

- a) Instituir a segurança psicológica como contexto regular de trabalho, onde a confiança no desconforto é privilegiada, o confronto positivo é a fonte de desenvolvimento, e o *feedback* é um espaço onde a voz de todos contribuirá para a inovação;
- b) Demonstrar respeito e genuína abertura e inclusão ao diferente como pré-requisitos para a mudança, produtividade e crescimento;
- c) Proporcionar um clima de apoio, onde se pretende instalar um processo de aprendizagem na oferta de oportunidades de crescimento em vez de atividades corretivas;
- d) Apoiar a tomada de riscos na obtenção de resultados de negócio, em que a improvisação e rapidez de adaptação farão a diferença. ●

CULTURA DE COACHING...

*Criando significado para os indivíduos,
alinhamento nas equipas e
propósito dentro das organizações.*

O conhecimento sustentável e a prática ponderada, enquanto medimos o impacto e os resultados, são a nossa maneira de ser e de fazer acontecer!



ABP Corporate Coaching

www.abpcoaching.com

(+351) 21 330 37 82 • Av. da República, n.º 6 – 1.º Esq. 1050-191 Lisboa



Aida Chamiça

Coaching executivo para gestores de topo e equipas de alta direção

AGILIDADE A CRIAR O FUTURO!



s líderes não “precisam” de *coaching* para desempenhar a sua função. Nem para tomar decisões ou gerir a pressão.

Muito menos para liderar a

empresa ou gerir conflitos e tensões. Ou para navegar na incerteza e na volatilidade do contexto. Não “precisam” mas superam-se em agilidade, clareza nas decisões, capacidade de gerir dinâmicas complexas.

Os gestores não têm tempo a perder. Cada sessão em *coaching* individual ou *team coaching*, tem de lhes trazer valor e impacto.

Como é que tudo começa? Tipicamente o gestor ou equipa de gestão, começa por partilhar o desafio que quer superar. Pode estar relacionado

- a) consigo próprio (algo que quer mudar ou desenvolver em si);
- b) com a sua dinâmica com os outros (pares, colaboradores, equipas, outros *stakeholders*);
- c) com resultados de negócio (análise de dinâmicas de mercado, pensamento criativo, inovação); ou
- d) com a leitura e abordagem de dinâmicas que cruzam diferentes sistemas de elevada complexidade, que em *coaching* se “desembruham”.

O *coach* não faz recomendações. Não dá conselhos. Não interfere nas decisões. Para isso há serviços próprios: consultoria, aconselhamento, mento-

ria e até formação. A grande ciência e arte de fazer *coaching* consiste em criar com o cliente as condições para que este adquira maior clareza, encontre e teste novas soluções e crie uma realidade, para si e para os outros.

O *coach* faz perguntas, devoluções, provocações, partilhas de novos quadros de referência que desafiam a realidade tal como é vista. Entrelaçando palavras e silêncio torna-se uma presença de tal forma presente e discreta que o cliente se entrega de forma intensa a considerar novas possibilidades e soluções que antes simplesmente não emergiam. No desporto chama-se entrar “na zona” ou “em fluxo”. É o momento em que o atleta, sem esforço consciente ou racional, deteta, analisa e processa a informação disponível em múltiplos formatos (movimento, sons, temperatura, emoções, sensações, padrões), produzindo decisões extremamente rápidas e acertadas.

É neste nível energético que a tal “magia” acontece. Velocidade mental, intuição e sensação de ter encontrado o centro de equilíbrio perfeito. Chamo a isto fazer *coaching* com assinatura. O *coach* transcender-se e superar-se na sua aprendizagem e desenvolvimento, numa busca incessante pelo estado de fluxo.

É isso que lhe permite oferecer, em segurança, uma experiência de *coaching* onde o cliente não só alcança resultados transacionais [mensuráveis através de KPIs] como resultados transforma-

«A grande ciência e arte de fazer *coaching* consiste em criar com o cliente as condições para que este adquira maior clareza, encontre e teste novas soluções e crie uma realidade, para si e para os outros.»

cionais onde o cliente acede a níveis de intuição e sabedoria profunda.

É neste nível de consciência que o líder e as equipas de gestão começam a aceder ao que está a querer emergir. E é aqui, em *coaching* individual ou *team coaching* que as sementes do futuro do líder, da equipa e da organização têm as condições ótimas para se manifestar, em perfeito alinhamento com o ecossistema mais vasto.

Ao ler este artigo é natural que sinta despontar uma consciência do que está a querer emergir em si e no seu contexto... está nas suas mãos criar esse futuro.

E nós estamos aqui para criar consigo as condições para que o possa manifestar. Com agilidade. ●

coaching executivo com assinatura

Somos especialistas em coaching executivo individual para gestores de topo e team coaching para equipas de alta gestão. A nossa experiência de quase 20 anos, amadurecida e integrada com os estudos e atualizações contínuos e uma reflexão profunda sobre a prática, para oferecer o que temos de melhor para dar, permitiu-nos apurar uma abordagem única, que o convidamos a experienciar.

O nosso compromisso? É continuar a honrar a nossa assinatura.



Saiba mais em
aidachamica.com



Isabel Freire de Andrade

Diretora-Geral da Bright Concept

UMA JORNADA TRANSFORMACIONAL ATRAVÉS DO *COACHING*

Era uma vez... um diretor-geral de uma multinacional em Portugal – o Pedro – que geria uma grande fábrica na área do grande consumo. Era muito autoconfiante, exigente e tinha tudo sobre controle. Geria a equipa com mão de ferro e preferia investir em máquinas do que em pessoas. A fábrica era muito rentável e na sede estavam muito satisfeitos com ele. Trabalhava muitas horas, mas não se importava. Nos últimos 2 anos começou a ter dificuldades em manter e atrair colaboradores. Percebeu também que tinha um grande absentismo. Isto deixava-o perplexo, pois pagava bastante mais do que a sua concorrência. Um dia um diretor despediu-se sem aviso prévio. O Pedro ficou em estado de choque. Não percebia como é que ele podia ter feito aquilo. Isto, num contexto de Pandemia; estava a ser demais!

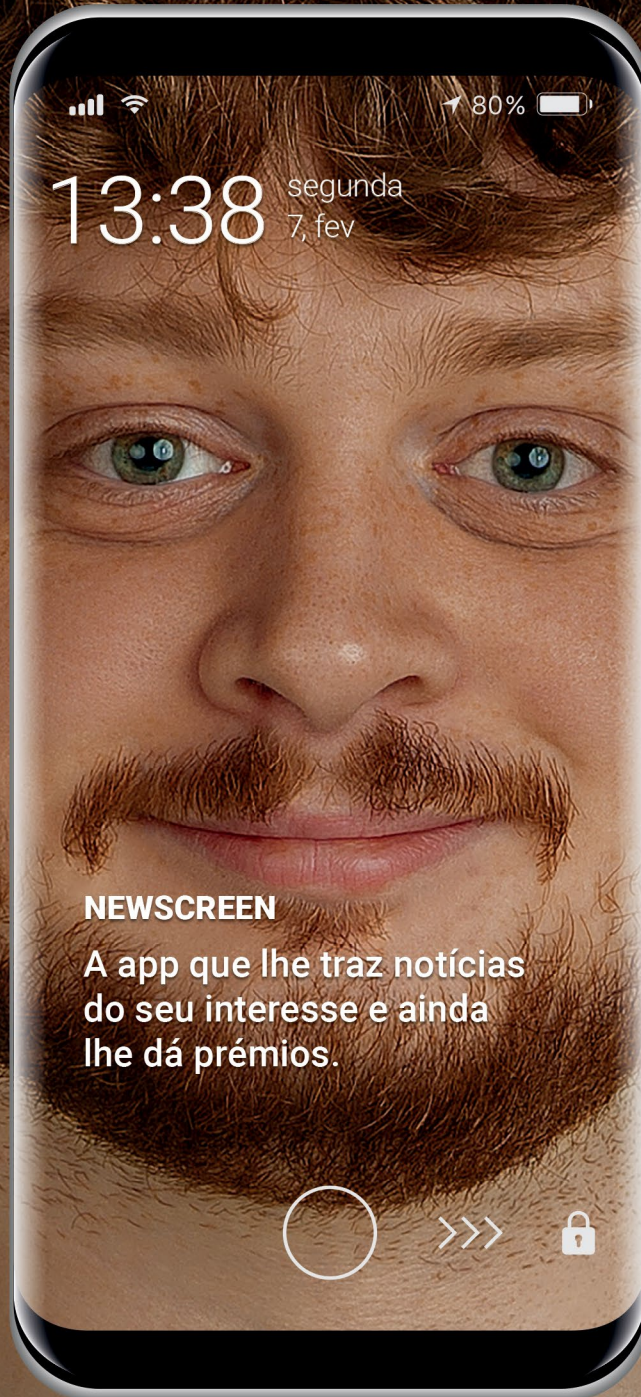
Ficou hesitante sobre como deveria prosseguir e decidiu chamar uma empresa para o ajudar. Escolheu a Bright Concept para fazer Coaching, Formação e Consultoria à equipa de Direção e Formação a todas as chefias.

Nos Workshops a Direção começou a perceber que algumas coisas em que sempre tinham acreditado já não serviam para o contexto atual. Os colaboradores tinham agora mais opções de trabalho e por isso eram mais exigentes. A Pandemia, o aumento da inflação e a instabilidade internacional transformaram o ambiente estável a que estavam habituados num ambiente BANI, ou seja, Frágil (Brittle), Ansioso, Não Linear, Incompreensível. Decidiram assim mudar a sua forma de gerir e liderar. Começaram por definir o propósito e os resultados chave e passaram a comunicar diariamente o respetivo “atingimento” para que todos soubessem exatamente a situação da empresa. Estavam

a começar a transformar-se em líderes inspiradores. Mas os problemas continuavam. A maioria dos colaboradores e alguns dos diretores estavam desmotivados, pois ainda reinava uma cultura de crítica e *feedback* negativo. O medo era ainda a emoção dominante. Nos *coachings* o Pedro resolveu então trabalhar o *feedback* e desenvolvimento dos outros. Embora duvidasse que ia resultar, começou a dar alguns *feedbacks* positivos, a controlar-se para não fazer críticas, e a fazer *coaching*. Com esta mudança os seus diretores sentiram um novo alento para darem o seu melhor e serem mais fortes. O Pedro passou a exercer os seus novos poderes – o da inspiração e o de desenvolvimentos dos outros – para motivar a sua equipa e estes passaram a fazer o mesmo com as suas equipas. Nalguns dias os seus medos e dúvidas interiores assaltavam-no e voltava atrás. Era nas conversas com os seus *Coachs* que conseguia dar conta destes medos e persistir no seu novo caminho enquanto líder.

Em suma, o Pedro e os outros diretores enfrentaram os seus inimigos interiores, as suas crenças, e provaram que conseguiam aplicar o que aprenderam, tornando-se numa equipa forte e unida. Passaram de uma equipa de gestores controladores adequados a um ambiente estável, para uma equipa de líderes inspiradores e *coaches*, capazes de se adaptar a um ambiente BANI. ●

«Passaram de uma equipa de gestores controladores adequados a um ambiente estável, para uma equipa de líderes inspiradores e *coaches*.»



Descarregue já



newScreen
by SAPO



Ana Duarte Ribeiro

Presidente da International
Coaching Federation
em Portugal

O COACHING PODE AJUDAR MAIS DO QUE NUNCA À TRANSFORMAÇÃO DAS EMPRESAS DE QUE PRECISAMOS



s últimos dois anos e meio trouxeram mudanças profundas às nossas vidas, equipas e organizações, forçando-nos a desaprender crenças arraigadas sobre a cultura e a produtividade.

Durante a pandemia, muitas pessoas trabalharam horas infundas, num ritmo insustentável e prejudicial à sua saúde mental, levando-as a questionar-se sobre o que queriam para a sua vida e desencadeando a denominada “grande demissão”. Também em Portugal, empresas de todos os setores, com trabalhadores qualificados e menos qualificados, estão a passar por este fenómeno e a lidar com uma rotatividade sem precedentes. Estas mudanças têm levado muitas organizações, para quem trabalho como *Coach*, a querer fazer transformações mais estratégicas e focadas na sua cultura organizacional. As novas gerações não querem apenas ganhar mais, querem ter tempo livre, um propósito claro, contribuir para uma empresa sustentável, um chefe que os ouça, que lhes dê *feedback* e que os trate como adultos, como iguais, sem paternalismos. O equilíbrio de poder alterou-se e os colaboradores têm um leque maior de oportu-

nidades sem mudar de geografia.

É no atual contexto, destas transformações mais estratégicas e sistémicas, que o *Coaching* ganha acrescida relevância. A McKinsey, num artigo de 2019 denominado “*The Forgotten Step in Leading Large Scale Change*”, refere que em 70% dos programas de transformação que falham, as causas podem ser atribuídas à resistência à mudança e ao comportamento inadequado dos líderes. Ao focarem-se essencialmente nos produtos e processos, cujo impacto é mais fácil de medir, não investem na mudança de “mentalidades”, “modos de pensar” (“*Mind-set*”). Ora, justamente, o *Coaching* é um espaço privilegiado onde isso pode acontecer. É uma abordagem personalizada, criando um espaço seguro para explorar as nossas crenças no contexto que estamos a viver e decidirmos, se e como, as queremos fazer evoluir. Por exemplo: a autonomia é importante para mim, quero fazer as coisas sozinha, mas será que não pedir ajuda está também a limitar o meu crescimento e o da minha equipa? Ou, por outro lado, aprendi a gerir com proximidade e interação presencial, acredito que isso é sempre melhor. Mas, será que esta crença está a alienar alguns elementos da equi-

pa e a dificultar a adaptação do meu estilo de liderança ao novo contexto?

Ao *Coaching* individual (feito por um *Coach* externo ou interno), vem cada vez mais aco- plar-se o *Coaching* de Equipas, em que estas se desenvolvem juntas para apoiar a mudança estratégica nas organizações. Por exemplo: como equipa de liderança, como fazer evoluir o nosso papel para criarmos mais valor na organização e empoderar as nossas equipas? Como criar uma cultura de liderança que atrai e retém as pessoas de que precisamos num novo modelo de trabalho?

Acresce ainda que o chamado modelo de liderança de “comando e controle”, muito pouco aceite pelas gerações Y e Z, parece ser ainda mais limitado num contexto totalmente remoto ou híbrido, em que as competências do *Coaching* (a escuta ativa, cultivar a confiança e criar um espaço seguro...) tais como definidas pela International Coaching Federation, são ainda mais importantes de desenvolver em toda a organização, criando uma cultura de *Coaching*. E no seu caso, como está a sua organização a fazer a transformação que o contexto atual nos possibilita? ●



Portugal

Charter Chapter

CONFERÊNCIA ANUAL

JUNTE-SE A NÓS!

23 E 24 DE NOVEMBRO

EVENTO ON-LINE

WWW.ICF.PT



Adelino Cunha

CEO da Solfut - I HAVE THE POWER

O FIM DAS EMPRESAS?

Estava eu recentemente a conversar com um cliente que me comentava que tinham recebido indicações dos Recursos Humanos para não “chatearem” nenhum colaborador e ignorarem conflitos que possam existir, exceto os de grande monta, porque “há falta de pessoas para trabalhar”.

Perante esta situação eu brinquei e disse-lhe:

- Creio que na receção estava alguém a falar nesse nome do colaborador e parece que ele morreu.

A pessoa, estupefacta, respondeu-me:

- A sério? Meu Deus. Ainda falei com ele hoje de manhã.

Disse eu:

- Estava a brincar, mas fica aqui a pergunta: e se tivesse morrido? Como resolviam?

Ao que a pessoa me diz:

- Tínhamos de recrutar alguém. Não íamos ficar parados.

Este argumento de haver falta de mão-de-obra está a ser visível em diversos setores de atividade como com certeza tens notado. Da restauração, passando pela hotelaria, até às TI, todos se queixam de que há cada vez mais oportunidades e cada vez menos pessoas disponíveis.

Instalou-se uma onda de pessimismo em muitas empresas que não sabem o que fazer e em que as lideranças, assustadas, em vez de melhorarem a atratividade da empresa para poderem atrair pessoas e talento, com um trabalho sério de repensar-se a empresa, formar os colaboradores com novas *skills*, potenciar a riqueza da organização e até rescindir com quem não produz de modo a terem uma equipa mais forte e motiva-

«Importa refletir que tipo de pessoas queremos ter numa empresa que seja vencedora e geradora de riqueza para todos e dessa reflexão vamos retirar muitas linhas de orientação para o futuro.»

da, resolvem seguir o caminho mais simples e de menor esforço e desistem de liderar, fazendo com que haja uma total inversão de valores na empresa.

As lideranças precisam de apoio para saberem liderar e o *Coaching* pode ser uma ajuda preciosa para os ajudar a garantir que, como diz um treinador conhecido, “o símbolo que tenho no peito valha mais do que o nome na parte de trás da camisola”. Sinto alguns líderes cansados e desistentes, deixando as empresas ao sabor da corrente ou de alguns técnicos, que muitas vezes vão confundindo participação, partilha, colaboração, equipa, com anarquia, egoísmo e sobreposição do interesse pessoal ao interesse coletivo, sob a capa da qualidade de vida.

Sou 100% adepto do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas sou 100% contra o aproveitamento indevido deste conceito para se manipular as equipas às vezes com a conivência interna que também quer aproveitar da onda.

Se a liderança não souber o que quer e não for apoiada na tomada de decisões para o bem da empresa corremos o risco de ver muitas empre-

sas implodirem porque o talento sairá quando perceber que o barco mete água.

Nessa altura teremos empresas com colaboradores e liderança que suportam a impunidade, o desleixo, a falta de profissionalismo, o espírito assistencialista, e em que se converte o orgulho de ter uma remuneração de qualidade pela qualidade do serviço prestado e se passa para um salário que é a pensão a que tenho direito, fazendo pouco e se possível nada.

As empresas são compostas por máquinas, instalações, equipamentos, mas acima de tudo e na maioria dos casos são seres vivos compostos por pessoas.

Se não cuidarmos das pessoas nada de bom acontecerá pois é com as pessoas e não contra elas que vamos gerar resultados.

Importa refletir que tipo de pessoas queremos ter numa empresa que seja vencedora e geradora de riqueza para todos e dessa reflexão vamos retirar muitas linhas de orientação para o futuro e os *coaches* podem ser uma mais-valia importante para que esse processo termine bem e com a qualidade que o mundo precisa. ●

I HAVE THE POWER[®]

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



www.ihavethepower.net

T: (+351) 224 053 270 | ihavethepower@solfut.com



Fátima Ribeiro

Managing Partner da
Outperform – Coaching and
Corporate Consulting



Susana Azevedo

Associated Partner da
Outperform – Coaching and
Corporate Consulting

COACHING SISTÉMICO DE EQUIPAS, PORQUÊ AGORA?

No mundo atual, estamos cada vez mais conscientes de que a mudança e a incerteza são constantes, podendo o contexto alterar-se rapidamente, com consequências incertas e desafios complexos.

Sabemos que a liderança do passado não será a mais adequada para as soluções necessárias no futuro. A nível das organizações existe a perceção de que é imperativo desenvolver uma liderança partilhada, reforçar a confiança, o trabalho colaborativo e a responsabilidade mútua pela performance, pelo bem-estar e pela aprendizagem nas equipas e empresas, transformando processos e criando conexões com uma visão sistémica e interdependente.

Na maioria das organizações os planos de desenvolvimento estão essencialmente focados no desenvolvimento de competências individuais, através de processos de formação, *mentoring* ou *coaching* executivo. Verificamos que a existência de planos de desenvolvimento para as equipas, motores das organizações, são na sua maioria inexistentes ou escassos, concentrando-se em ações de formação ou de *team building*, mais focadas no desenvolvimento de competências individuais ou nos relacionamentos entre elementos da equipa, mas com resultados que, em geral, não têm

«O *coaching* sistémico de equipas aparece como uma resposta para transformar a liderança e as organizações.»

uma influência direta na performance, bem-estar e aprendizagem da equipa como um todo. Não se percebe ainda um impacto sustentável na dinâmica de trabalho diário da equipa, ou uma influência significativa nas interações com outras áreas da organização.

O *coaching* sistémico de equipas aparece como uma resposta para transformar a liderança e as organizações. O seu enfoque simultâneo em um propósito, nos processos, nas pessoas, no alinhamento de expectativas, na criação de valor com e para os seus *stakeholders*, e no desenvolvimento coletivo, promove uma cultura de aprendizagem e a sustentabilidade dos resultados. Possibilita à equipa, como um todo, responder de forma mais efetiva e criativa aos desafios chave atuais e futuros.

O apoio dos líderes da organização é essencial para a obtenção dos resultados desejados. São elementos críticos que a equipa tenha entre quatro e 10 participantes, tenha autonomia para imple-

mentar mudanças no seu âmbito de atuação e esteja comprometida com o processo.

O *coaching* de equipas é um processo que evolui no tempo, nem sempre de uma forma linear, sendo o estabelecimento de acordos e o contínuo alinhamento de expectativas entre o patrocinador, a equipa e a equipa de coaches aspetos importantes a considerar.

A transferência do processo de *coaching* para a equipa começa desde o primeiro encontro, já que o objetivo é que a equipa e os seus membros sejam corresponsáveis pelo seu desenvolvimento futuro. A maioria das organizações trabalha essencialmente com equipas. Assim, não investir no seu desenvolvimento é um contrassenso, considerando as tendências e desafios atuais e futuros. O *Coaching* Sistémico de Equipas é uma resposta para esta necessidade. Convidamo-vos a explorar e integrar este processo nas vossas organizações.



Você conhece os benefícios do Coaching Sistêmico de Equipas?

- Dar clareza de propósito às equipas.
- Aumentar o compromisso das equipas com os diferentes stakeholders, construindo colaborações de valor acrescentado.
- Incrementar a performance, o bem-estar e a aprendizagem das equipas.
- Desenvolver melhores processos de tomada de decisão, de comunicação e de organização do trabalho das equipas.
- Evoluir para uma liderança partilhada, com responsabilidade mútua.
- Preparar as equipas para responder a situações complexas e de mudança.
- Transformar a cultura da organização e o ecossistema através das equipas

OUTPERFORM

Coaching and Corporate Consulting



Fátima Ribeiro
Managing Partner
☎ + (351) 964000267



Susana Azevedo
Associated Partner
☎ + (55) 11966426367



NEGÓCIO E LIDERANÇA

As novas linhas de ação para a gestão de pessoas num mundo do trabalho mais humano



Com mais de 25 anos de experiência profissional em funções de gestão nas diversas áreas de Recursos Humanos, a paixão de Elsa Carvalho continua a ser a gestão e transformação dos negócios potenciando as pessoas.

Hoje é Executive Board Member e Head of Consulting Services do Grupo Egor em Portugal, que conta com 158 colaboradores e mais de 35 anos de experiência e especialização em RH, em áreas como consultoria e *coaching*, formação, *outsourcing* entre outras.

A forma como trabalhamos é agora uma nova realidade, e os Recursos Humanos são a área por excelência, dentro das organizações, que assume a função do negócio e dita as tendências e mudanças do futuro. Uma liderança positiva e mais humana é a chave para um admirável novo mundo do trabalho.

Nos últimos 20 anos, assiste-se a uma das maiores revoluções na área dos RH, entre os vários setores de negócio. Conta com um percurso profissional extenso, sempre do lado da gestão de pessoas. O que mudou definitivamente?

A função de Recursos Humanos mudou definitivamente de “suporte” para “negócio e liderança”. Deste modo, a par com uma função de desenho e implementação de políticas, esta deverá ter como missão fazer a conexão e alinhamento entre os diversos níveis da organização, liderando os projetos de transformação e mudança. Para isso é crítico conhecer e acompanhar todos os níveis da organização, assim como, perceber a evolução do mercado e os principais desafios do setor de atividade onde atua, de forma a antecipar ten-

dências e alinhar a agenda de transformação no curto e médio prazo.

Adicionalmente, se em tempos se evoluiu muito (e bem) ao nível de automação da atividade de RH, neste momento torna-se crítico um “human interface” onde a interação pessoal adicione valor. São necessários rostos e nomes nestas interações humanas e a promoção de uma proximidade de forma contínua. Para liderar tantas mudanças organizacionais, as próprias equipas devem ser grupos inspiradores capazes de influenciar e moldar a cultura

interna. Tendo presente a velocidade atual com que as mudanças ocorrem, ter líderes e uma equipa capacitada para a sua gestão passou a ser um “must have” tendo presente a diversidade e complexidade de *stakeholders* a nível interno e externo.

Ultrapassada, em parte, a tempestade maior, ao fim de dois anos de Pandemia e de enormes constrangimentos para as empresas, quais são hoje os principais desafios para os Recursos Humanos?

Na minha perspetiva, a pandemia criou a oportunidade e a necessidade de remodelar o mundo do trabalho para uma forma mais humana. Os líderes na gestão de pessoas podem preparar o caminho para um futuro de trabalho mais empático, solidário,

inclusivo, diversificado, flexível, adaptável e, acima de tudo, centrado nas pessoas.

Deste modo, torna-se crítico e urgente, para todas as organizações, pensarem que ações concretas podem empreender para fazer face a questões e desafios muito atuais. Um grande desafio é a capacidade de atração, sendo este um fator decisivo em determinados setores de atividade. A escassez



Para liderar tantas mudanças organizacionais, as próprias equipas devem ser grupos inspiradores capazes de influenciar e moldar a cultura interna.





Os líderes na gestão de pessoas podem preparar o caminho para um futuro de trabalho mais empático, solidário, inclusivo, diversificado, flexível, adaptável e, acima de tudo, centrado nas pessoas.

de pessoas em muitos setores e áreas funcionais constituem oportunidades para pensar talento de forma mais global, integrando talento sénior e outro disponível, independentemente das formas contratuais. Aumentar a flexibilidade e explorar “pools de talentos” não disponíveis para emprego a tempo integral pode introduzir complexidade na gestão, mas subsiste uma alternativa a ser explorada. As questões demográficas, fluxos migratórios e educação e formação são críticas. Analisar as oportunidades de *reskilling* e *upskilling* permite, para além de ter capital humano relevante e mais atualizado, uma força de trabalho mais flexível.

Questões relacionadas com retenção, motivação e compromisso tornam-se ainda mais prementes. Muitas empresas repensam formas de interação e de organização do trabalho (integrando equipas híbridas e/ou remotas) e tipo de cultura a promover internamente. O alinhamento entre o sentido de propósito individual e organizacional passou a ser uma variável importante e com refle-

xos muito diretos ao nível do compromisso. A sustentabilidade (nas vertentes ambientais e sociais), práticas de boa governação e a criação de uma cultura empresarial que fomente uma maior diversidade e inclusão são questões a que a sociedade e as pessoas estão cada vez mais atentas. Uma pesquisa recente da McKinsey constatou que os colaboradores apresentam uma probabilidade cinco vezes maior de se sentirem comprometidos em trabalhar numa empresa que se dedica a refletir sobre o impacto que causa no mundo. A Saúde (no conceito global de saúde física, social, mental e financeira) entrou definitivamente na agenda passando para uma visão cada vez mais holística da pessoa. Todas estas mudanças e oportunidades terão de ser necessariamente suportadas e promovidas pelas lideranças. Sabemos que os desafios são grandes, o ritmo no qual ocorrem é acelerado, mas temos cada vez mais pessoas preparadas para os gerirem.

O “Global Green Skills Report 2022 do LinkedIn” revela a ascensão de “talentos verdes” em linha com a transição digital e transformação das empresas. Em Portugal, os empregos verdes também estão em alta?

Este relatório, realizado a nível mundial, pretende fornecer “insights” para que os principais agentes possam capacitar as empresas com as funções e *skills* necessários a uma transição necessária e urgente para uma economia verde. Os “green jobs and skills” são igualmente uma realidade em Portugal. Reforço que, para além de funções e skills específicos capazes de endereçar os desafios de cada atividade e gerir a agenda, torna-se crítico a mudança cultural e de hábitos a nível global. Não obstante as novas gerações parecerem estar mais despertas para essa realidade, adotando de forma natural comportamentos e hábitos com maior consciência do impacto ambiental, neste momento existe uma tomada de consciência a nível global.

Quais são as características indispensáveis para uma liderança positiva e mais humana?

A liderança humana e positiva incentiva, motiva e inspira. A literatura aponta para uma série de características. Da minha experiência, destaco como verdadeiramente relevantes a capacidade de escuta e acessibilidade. O líder positivo sabe tomar decisões, mas ouve as equipas e integra a informação na tomada de decisão. Comunica de forma eficaz revelando respeito e empatia e inspira ao seu redor, valorizando as pessoas e apostando no seu desenvolvimento. Finalmente destaco o perfil do líder otimista, que reconhece dificuldades, mas sabe lidar com elas, mantendo uma energia “positiva”.

Para liderar tantas mudanças organizacionais, as próprias equipas devem ser grupos inspiradores capazes de influenciar e moldar a cultura interna.

Os líderes na gestão de pessoas podem preparar o caminho para um futuro de trabalho mais empático, solidário, inclusivo, diversificado, flexível, adaptável e, acima de tudo, centrado nas pessoas. 🌱



INTERNATIONAL CLUB
OF PORTUGAL

Joining Cultures

**SOMOS UM CLUBE
WE ARE
MULTICULTURAL
FOCADO NO FUTURO!
FOCUSED ON THE
FUTURE!**

Main Sponsor:



Gold Sponsors:



Media Partners:

