

ESPIRITUALIDADE OU TECNOLOGIA: O QUE MELHOR SERVE OS LÍDERES?



**COACHING,
MENTORING
E TREINO
DE EQUIPAS
DE ALTO
DESEMPENHO**
A ERA DO LÍDER
COACH



SPONSORED BY



BEYOND KNOWLEDGE*



SUMÁRIO

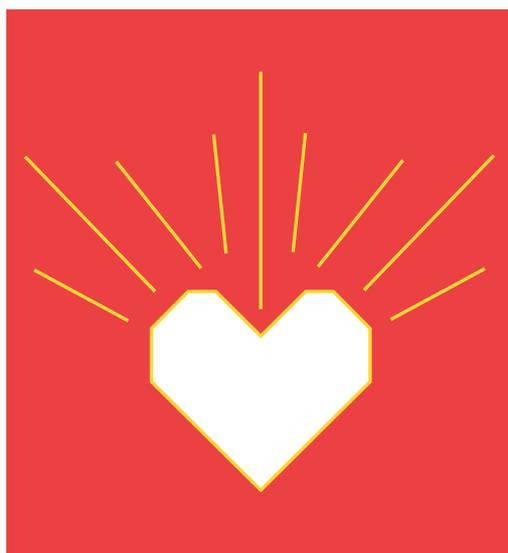
39

Notícias



40

Poderá a inteligência artificial compreender a espiritualidade humana? – A perspectiva da Gestão de Pessoas



60

Livros / Eventos



45

Coaching, Mentoring e Treino de Equipes de Alto Desempenho

Coaching e mentoring são a mesma coisa?
Empresas apostam em criar culturas de coaching
Formas de ser
O líder coach e as equipes de alto desempenho
Elevado desempenho no topo, é possível?
Líder coach: uma atitude de liderança para tempos digitais
Desenvolver equipes SMART

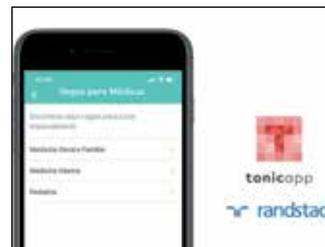
KW Portugal apoia Banco Alimentar Contra a Fome

"Um dia em que os consultores em todo o mundo deixam de trabalhar para retribuírem às comunidades em que estão inseridos". Foi com este conceito que, em 2009, nasceu o RED Day da Keller Williams, e é também com este lema que anualmente todos os market centers fecham por um dia e os seus associados a nível global procuram fazer a diferença para melhorar a vida das pessoas nas comunidades que servem. Em 2019, ano em que a KW Portugal celebra cinco anos de existência, o RED Day foi inteiramente dedicado ao Banco Alimentar Contra a Fome.



A tecnologia pode provocar uma sensação de isolamento

Uma dependência excessiva da tecnologia quando se comunica no local de trabalho pode levar a que os colaboradores se sintam isolados, segundo os especialistas em recrutamento da Hays. Com escritórios cada vez mais modernos, significa que os profissionais estão mais conectados do que nunca. No entanto, isso limita o número de interações cara-a-cara entre colegas, o que está a influenciar para que muitos colaboradores se sintam isolados no local de trabalho.



Randstad junta-se à Tonic App para divulgar ofertas na área da saúde

A empresa de recursos humanos Randstad celebrou, recentemente, uma parceria com a Tonic App, uma aplicação mobile que agrega conteúdos e ferramentas exclusivamente dedicada a médicos. A app vai permitir divulgar ofertas de trabalho e conteúdos de recursos humanos relevantes para estes serviços, reforçando a aposta mobile da Randstad, já presente noutras soluções que disponibiliza no mercado.



Trabalharemos todos em espaços de coworking no futuro?

A utilização de espaços de coworking está em ascensão, mas será que se deveria aceitar um emprego ou mobilizar os colaboradores para um espaço partilhado? De acordo com os especialistas em recrutamento da Hays, existem vários prós e contras a considerar antes de se abraçar esta nova tendência.

A GCUC, uma empresa de conferência de coworking, e a Emergent Research, uma empresa de investigação e consultoria, descobriram que havia 11 790 espaços de coworking no mundo inteiro em 2017, com 1,74 milhões de membros. Ambos esperam que a adesão suba para 5,1 milhões até 2022.

PODERÁ A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMPREENDER A ESPIRITUALIDADE HUMANA?

A PERSPETIVA DA GESTÃO DE PESSOAS

A quarta revolução industrial está no seu auge e as máquinas chegaram supostamente para nos ajudar. Interessa sermos substituídos por elas? A sua inteligência artificial será suficiente para dar sentido às nossas vidas? Devemos ter claro nas nossas consciências a ideia de instrumentalidade quando falamos de relações entre inteligência artificial e inteligência humana? Poderão um dia as máquinas entender a dimensão metafísica do Homem? Há transcendência na inteligência artificial? Será através da espiritualidade que podemos delimitar as zonas de exclusividade do humano? Que abordagens caberão aos líderes neste duelo? Como desenvolver a espiritualidade humana? ●



PEDRO RIBEIRO

GROUP HR DIRECTOR DO SUPER BOCK
GROUP

Se aceitarmos a espiritualidade como uma “propensão humana a buscar significado para a vida por meio de conceitos que transcendem o tangível”, à luz do conhecimento e práticas atuais sobre inteligência artificial (concebida para desenvolver funções, embora crescentemente complexas), parece algo improvável a capacidade das máquinas se “intrrometerem” de forma tão explícita numa atividade inerentemente humana, não obstante os humanos serem capazes de processar informação, identificar padrões e interagirem com o mundo que os rodeia através de inputs que geram outputs, no fundo, operando à semelhança de algumas máquinas.

FORAM NECESSÁRIOS BILHÕES DE ANOS DE UMA EVOLUÇÃO BIOLÓGICA E BIOQUÍMICA PARA O SER HUMANO SER O QUE É HOJE

Por mais extraordinários que vierem a ser, num horizonte próximo, os desenvolvimentos no campo da IA, não parece muito plausível que esta evolua no sentido de acomodar cada uma das capacidades humanas, tornando-se tão sofisticada quanto estes. Afinal, foram necessários biliões de anos de uma evolução biológica e bioquímica para o ser humano ser o que é hoje. ●



ANTÓNIO SARAIVA

PRESIDENTE DA CIP



ELSA CARVALHO

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA REN

Parto para esta reflexão com uma preconceção inultrapassável. O ser humano é demasiado perfeito para algum dia ser igualado. Pode ser substituído em muitas tarefas, missões, compreensões, realizações ou desígnios... mas jamais igualado no seu todo.

E a grande reserva estratégica da sua individualidade inigualável reside precisamente na sua dimensão espiritual. No seu ideal de beleza, na busca incessante da perfeição e da superação, na sua dimensão criativa e sonhadora, na sua capacidade de antecipar o futuro.

O SER HUMANO É DEMASIADO PERFEITO PARA ALGUM DIA SER IGUALADO

Na sua condição humana nunca será perfeito, mas tenta. Nunca será inesgotável, mas tenta. Nunca será total, mas tenta.

A inteligência artificial busca aproximar-se da condição humana em muitas das suas vertentes. Busca a perfeição no espaço e no tempo de uma tarefa ou mesmo de multitarefas em simultâneo. Busca ultrapassar os limites da física a que estamos confinados. Busca suplantar as limitações e imperfeições a que estamos condenados.

Mas em momento nenhum a IA atinge essa mesma perfeição. Porque assim que uma tarefa ou missão é plenamente alcançada, logo o espírito e a criatividade humana inventam uma nova, transformando o sucesso e a perfeição em conceitos circunscritos ao espaço e ao tempo presente. Porque só a espiritualidade vive entre o hoje e o amanhã. E essa é a essência de se ser humano. ●

Desde sempre que o ser humano acreditou que a vida e a espiritualidade estavam nas mãos de Deus ou de Deuses. Os últimos tempos na história da humanidade têm sido tempos de profundas alterações, incluindo na própria conceção/limites à vida. Estará, num futuro próximo, o triunfo do Homem sobre a morte graças à biotecnologia? A inteligência artificial pode ser considerada como um modo de criar inteligência idêntica à dos humanos por meios mecânicos, incluindo nestes a programação de computadores, sendo que correntes com grande aceitação científica entendem que a inteligência humana resulta da interação de inúmeros meios mecânicos. O avanço tem conduzido a um futuro onde é possível dotar as máquinas de sentimentos (ou elas serem capazes de aprender e desenvolver sentimentos). Será a capacidade de sentir a matriz que dotará as máquinas da capacidade de compreensão/aceitação da espiritualidade humana? Não nos podemos esquecer que a IA é ela própria uma criação humana. E que em qualquer criação humana está presente uma dada perceção do mundo.

ESTARÁ, NUM FUTURO PRÓXIMO, O TRIUNFO DO HOMEM SOBRE A MORTE GRAÇAS À BIOTECNOLOGIA?

Assumindo que este conceito de espiritualidade humana tem presente uma forma de consciência superior, esta está repleta de toda a nossa história como seres vivos. Essa história que nos é passada ao nível do ADN, mas também da cultura envolvente, experiência e histórias. Acredito que a IA possa ter a capacidade de reconhecer/manifestar sentimentos e emoções, mas duvido da capacidade de saber interpretar milénios da nossa história como seres humanos que nos tornam hoje seres complexos, abstratos e imprevisíveis. ●

**HÉLDER FIGUEIREDO**

GROUP HR DIRECTOR DA TRIVALOR

**JOÃO ZÚQUETE DA SILVA**

CHIEF CORPORATE OFFICER DA ALTICE PORTUGAL

Não acredito que a inteligência artificial consiga entender a espiritualidade, pelo menos, não nas próximas décadas e à luz do que hoje conhecemos.

Eu olho para a IA com um misto de expectativa e desejo, no que designo como wishpectations. Por um lado, desenvolvemos expectativas baseadas no que conhecemos e nas possibilidades que se podem combinar e criar. Por outro lado, e agora quase numa perspetiva de ficção científica, desenvolvemos também uma espécie de wish list do que gostaríamos que a IA fizesse.

É MUITO FASCINANTE PENSAR QUE UM DIA PODEREMOS INTERAGIR COM UMA ESPÉCIE DE TAMAGOTCHIS DO FUTURO

Acho que a espiritualidade ainda entra na vertente wish, e ficará reservada para quando conseguirmos olhar para a IA como uma coisa criada pelo Homem à imagem do Homem. Uma imagem que, espero, tenha e aperfeiçoe o melhor de nós, humanos.

É assustador pensar nisso. Mas também é muito fascinante pensar que um dia poderemos interagir com uma espécie de *tamagotchis* do futuro, seres espirituais e que nos podem ajudar a complementar enquanto seres sociais. Caminharemos então para uma solidão acompanhada, e quem sabe para um nível em que a nossa própria espiritualidade pode ser explorada e desenvolvida até ao limite do que vimos no filme *Lucy*. ●

Eu penso que a inteligência artificial irá conseguir interpretar estados de espírito, emoções e expressões. Aliás, já hoje existem experiências feitas com bots que apontam nesse sentido, estejam os bots dotados de inteligência artificial auto-evolutiva ou confinados à programação original.

O salto para a espiritualidade coloca-nos desafios, nomeadamente éticos, que nos devem fazer pensar se o caminho a trilhar será esse. Entender a espiritualidade humana teria de ter um propósito.

O DESAFIO COLOCA-SE COM O MACHINE LEARNING E A EVOLUÇÃO AUTÓNOMA QUE "MÁQUINA" PODE ENCETAR SEM SUPERVISÃO HUMANA

Pensar num conselheiro espiritual em forma de bot ou de podcast que podemos usar para uma sessão de "autoajuda" ou uma sessão de contacto com o nosso íntimo espiritual é a visão bem-intencionada da aplicação da IA neste domínio. Controlo de massas através de ideologias, religiões ou mesmo o uso massivo da tecnologia para influenciar opiniões e criar tendências é a visão mais perigosa. Acredito também que terá de haver bom senso na evolução desta tecnologia. Não sou dogmático ao ponto de pensar que está fora de questão a IA entender a espiritualidade humana, afinal a IA é um produto de humanos. O desafio coloca-se com o machine learning e a evolução autónoma que "máquina" pode encetar sem supervisão humana. ●



Almoço - Debate Com Dr. Miguel Poiares Maduro

Ex-Ministro Adjunto e do
Desenvolvimento Regional

“COMPETIVIDADE E INTEGRIDADE:
OS DESAFIOS DE RESULTADO INCERTO NO FUTEBOL”



Main Sponsor:



GRUPO8
SEGURANÇA

Gold Sponsors:

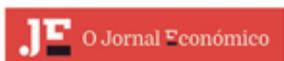


GRUPO-BEL



NOVA EXPRESSÃO

Media Partners:



Jornal **i**

Record

CORREIO
de manhã

VidaEconómica

Essential
BUSINESS

Ler
FRONTLINE

LÍDER Diplomática

Partners:



gardie.pt



**MANUEL SOUSA ANTUNES**

PRESIDENTE DO PESSOAS@2020

**MÁRIO CEITIL**

PRESIDENTE DA APG

Acredito profundamente na inteligência artificial como extensão das capacidades do ser humano, tornando a tomada de decisão tecnicamente mais acertada. Os algoritmos que lhe estão subjacentes alcançam relacionamentos e padrões que nos escapam, embora possua, felizmente, a limitação de aprender com os dados resultantes da nossa ação.

A IA carece de sensibilidade e autoconsciência, "limitando-se" à automatização da aprendizagem repetitiva e à descoberta a partir dos referidos dados. Assim, a ação humana afigura-se imprescindível na configuração dos sistemas e na colocação das questões adequadas.

MAIS DO QUE VÊ-LA COMO SUBSTITUTA DO HOMEM, ACREDITO QUE A IA PODE TORNAR-NOS MELHORES NAQUILO QUE FAZEMOS

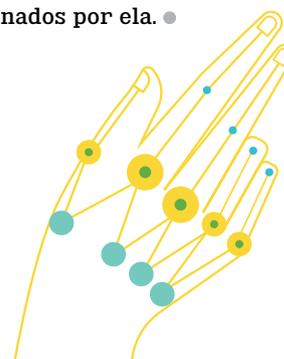
Os sistemas de IA são formatados para realizar tarefas bem definidas: aquele que, por exemplo, joga póquer não pode jogar xadrez; o que deteta fraudes no setor da saúde não descobre fraudes fiscais. Tratam-se, portanto, de sistemas muito específicos, que se focam numa única tarefa, estando longe de se comportarem como os seres humanos.

Mais do que vê-la como substituta do Homem, acredito que a IA pode tornar-nos melhores naquilo que fazemos, mas, sobretudo, dotar-nos de mais memória, visão e compreensão. Esta "parceria" entre humanidade e inteligência artificial oferece muitas oportunidades, nos mais diversos campos, inclusive na sistematização de valores fundamentais como a defesa da vida, da paz e dos direitos humanos. ●

Como já vários investigadores têm vindo insistentemente a defender, a inteligência artificial deverá evoluir, como área científica, de forma eticamente responsável, "competindo-lhe desenvolver os necessários mecanismos que garantam a transparência e a auditabilidade dos seus algoritmos". Por outro lado, os seus desenvolvimentos futuros devem orientar-se prioritariamente para a procura de soluções para os problemas dos cidadãos, considerando o "Humano como beneficiário final da sua investigação".

TRATAR-SE-Á, FUNDAMENTALMENTE, DE GERIR AS MÁQUINAS PELO PARADIGMA HUMANO E NUNCA GERIR OS HUMANOS PELOS DETERMINANTES DAS MÁQUINAS

Neste contexto, não se trata, no meu ponto de vista, de saber se a IA compreende ou não a espiritualidade humana, mas sim se IA pode ou não contribuir para apoiar os profundos anseios humanos pela espiritualidade, fornecendo soluções que permitam exponenciar a "quest" por uma maior e mais profunda humanidade. E, neste sentido, a minha resposta será um "sim", na consideração de gerir a inteligência artificial como ferramenta de inteligência aumentada, potenciando capacidades humanas a um nível dificilmente alcançável por processos, digamos, "naturais". Tratar-se-á, fundamentalmente, de gerir as máquinas pelo paradigma humano e nunca gerir os humanos pelos determinantes das máquinas. Ou seja, dominar a tecnologia e não sermos dominados por ela. ●



A ERA DO LÍDER COACH

As empresas lidam com clientes cada vez mais exigentes em termos de preço, qualidade e prazo de entrega, num mercado global onde a concorrência é extremamente feroz. Entre os principais desafios que as organizações enfrentam, ao mudar de um ambiente tradicional para um ambiente de alta performance, está o desenvolvimento das suas equipas. A participação e a autonomia dos funcionários são conceitos cada vez mais importantes hoje em dia e a sua responsabilidade formal é, muitas vezes, delegada às próprias equipas.

Em relação ao exercício da gestão, também se observa a transferência de poder da liderança para os funcionários, através do crescente incentivo das empresas para que estes

assumam maiores responsabilidades sobre o seu trabalho. Ou seja, há cada vez menos espaço para modelos tradicionais de gestão, pelo que o diferencial competitivo proporcionado pela autonomia dos indivíduos que compõem a organização torna-se uma realidade cada vez mais evidente.

Face a esta nova realidade, os líderes das organizações não podem continuar a ser autocráticos, nem a utilizar o poder hierárquico para atingir os seus objetivos. Bem pelo contrário, os líderes que se querem hoje são aqueles que mobilizam as equipas através da sua capacidade de influência, e isso exige que estes atuem como facilitadores e apoiadores nas organizações, ou seja, que sejam líderes coaches. ●





COACHING E MENTORING SÃO A MESMA COISA?

Por: João Laborinho Lúcio, vice-presidente da direção da ICF Portugal

Distinguir coaching de qualquer outra atividade que envolva desenvolvimento pessoal passa, necessariamente, por compreender o que é o coaching.

Nos dias de hoje, coaching é uma das palavras da moda, quer ao nível das organizações, quer a um nível mais pessoal, pelo que tem vindo a notar-se que associadas à palavra coaching estão práticas muito diferentes. Nesta medida, importa fixar-se aquilo que entendemos como sendo coaching para o podermos comparar com outras atividades.

Para o efeito, socorremo-nos da definição de coaching da ICF – International Coach Federation, maior entidade de coaches do mundo, e que pugna por um coaching profissional, rigoroso e ético. Aliás, a própria definição de coaching que agora vamos citar é extraída do Código de Ética da ICF, código este a que todos os seus membros (cerca de trinta e dois mil) estão vinculados.

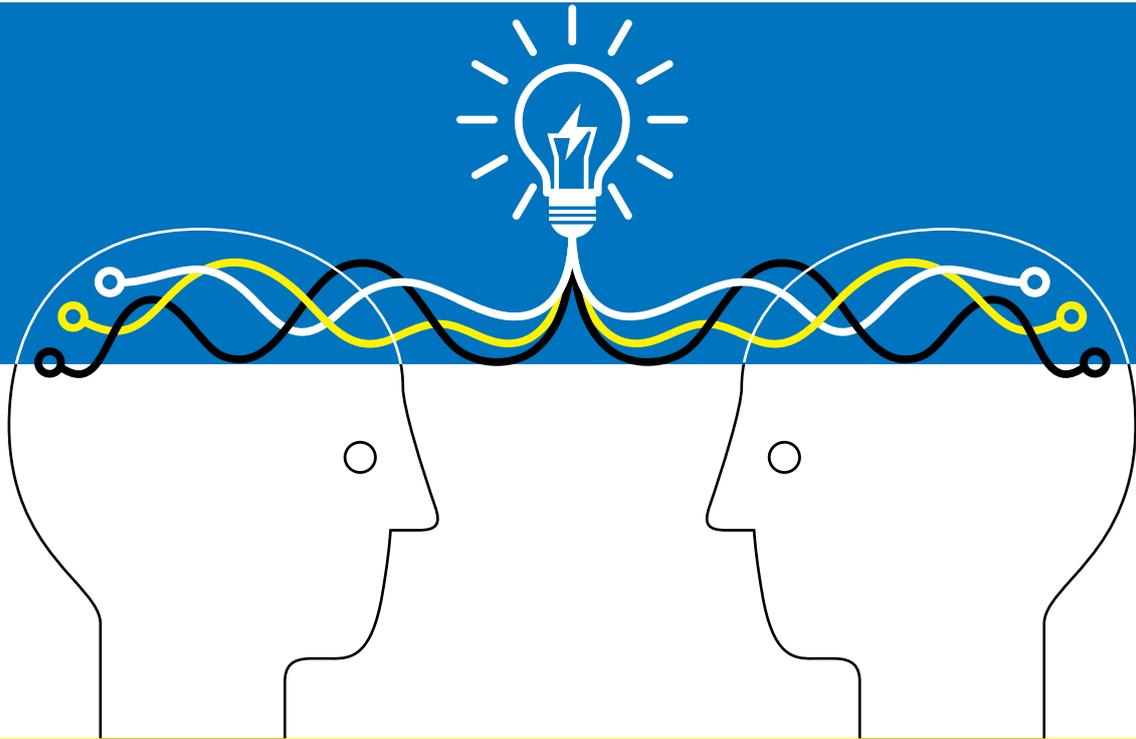
Assim, segundo a ICF, "coaching é a criação de uma parceria com o cliente, com base num processo estimulante e criativo que o inspire a maximizar o seu potencial pessoal e profissional".

O coaching começa, desde logo, por ser uma relação de parceria entre o coach e o seu cliente, o coachee, em que nenhum dos parceiros adota uma "posição alta" em relação ao outro. Nesta parceria, os sujeitos que dela fazem parte assumem papéis diferentes embora alinhados com um objetivo claramente definido pelo cliente, que tanto pode ser de nível pessoal como profissional. No processo, o coach é responsável por compreender o quadro de referência do seu cliente e o que ele pretende atingir, criando todas as condições para que o seu cliente possa, em ambiente seguro, descobrir e ativar os seus recursos para encontrar as suas próprias soluções. E para que esta parceria se crie, o coach acredita quer no processo rigoroso e ético de que é responsável quer no seu cliente e que ele tem em si os recursos para atingir os resultados a que se propõe. O mesmo quer dizer que, neste trabalho de parceria, o coachee é responsável pela sua vida, pelo seu

COACHING É UMA DAS PALAVRAS DA MODA (...) PELO QUE TEM VINDO A NOTAR-SE QUE ASSOCIADAS À PALAVRA COACHING ESTÃO PRÁTICAS MUITO DIFERENTES

desenvolvimento e pelo seu trabalho.

Para que este processo possa decorrer de forma profissional, rigorosa e ética, o coach aplica as competências chave e adota todas as disposições de uma conduta ética. Alinhado com esta conduta ética, o coach, nomeadamente um coach credenciado pela ICF, assegura-se de que comunica ao seu cliente, de forma verdadeira e exata, os serviços que presta e as competências, conhecimentos e experiência que tem, devendo, mesmo, encorajar o cliente a contratar outro recurso diferente do coaching quando tal se mostra mais adequado. É precisamente aqui que importa saber distinguir o coaching de outras atividades, nomeadamente das que podem contribuir para o desenvolvimento do potencial dos clientes. A distinção ganha tal importância que, nas boas práticas de um coaching profissional, rigoroso e ético, o coach promove essa distinção quando se apercebe que o cliente não tem claro o que é um processo de coaching. A prática mostra-nos que importa saber distinguir coaching nomeadamente de terapia, consultoria, formação e mentoria. Na realidade, o coaching, ao contrário da terapia, não vai ao passado para progredir no presente. Antes trabalha a partir de uma realidade atual para, com base num pedido do



cliente, facilitar o seu caminho face ao objetivo que traçou no futuro.

Coaching também não pode confundir-se com consultoria uma vez que, ao contrário do consultor, o coach não se assume como um especialista num certo tema e não surge com a solução ideal para um problema específico. O coach aceita que o especialista da vida do cliente é o próprio cliente, oferecendo um processo com o qual o cliente vai encontrar as soluções que melhor satisfazem as suas necessidades específicas.

Da mesma forma, coaching e mentoring não são a mesma atividade, embora ambas envolvam desenvolvimento pessoal e profissional com foco no indivíduo e nas equipas, e ambas confiem nos recursos do cliente.

Em documento conjunto, datado de 2011, elaborado pela ICF, pela EMCC – European Mentoring and Coaching Council, e outras entidades, denominado The Professional Charter for Coaching and Mentoring, um coach/mentor profissional pode ser descrito como “um especialista em estabelecer um relacionamento com as pessoas, através de uma série de conversas, com o objetivo de servir os clientes para melhorar o seu desempenho profissional, melhorar o seu desenvolvimento pessoal ou ambos, escolhendo os seus próprios objetivos e formas de fazê-lo”.

A diferenciação entre coaching e mentoring é assumida no mesmo documento. Se por um lado, coaching é definido, tal como já referimos, como “a criação de uma parceria com o cliente, com base num processo estimulante e criativo que o inspire a maximizar o seu potencial pessoal e profissional”,

por outro, mentoring pode ser descrito como um processo de desenvolvimento que pode envolver uma transferência de skills ou conhecimento do mentor, mais experiente, para o mentorado, menos experiente, através da aprendizagem, diálogo e modelagem de papéis”.

Apesar das semelhanças encontradas entre coaching e mentoring – ambos trabalham o potencial humano quer a nível pessoal quer profissional, e ambos trabalham na direção de objetivos definidos pelo coachee/mentee –, a posição de um profissional e de outro em relação ao processo e, em especial, em relação ao seu cliente é diferente. No coaching, de acordo com a definição que temos vindo a adotar – que consideramos ser a que melhor garante um coaching profissional, rigoroso e ético –, o coach nunca “se eleva” em relação ao seu cliente, recusando estar em “posição alta” por acreditar no potencial do cliente em encontrar as melhores soluções para a sua vida, seja pessoal, seja profissional. Já no mentoring, o mentor, por se assumir como alguém mais experiente em certa área, pode transmitir conteúdos, materiais ou formais, ao seu cliente, colocando-se, portanto, em “posição alta” em relação ao mentorado. Estando ambas as atividades direcionadas para o desenvolvimento do potencial dos clientes, urge destacar a importância de os profissionais de coaching e de mentoring adotarem regras de conduta claras e que defendam os seus clientes, de terem formação acreditada por entidades independentes e de valorizarem e praticarem o seu desenvolvimento contínuo. ●



EMPRESAS APOSTAM EM CRIAR CULTURAS DE COACHING

Por: Alexandra Barosa Pereira, vice-presidente de operações da ICF Portugal

O coaching entra na esfera das organizações quando, por volta de 1950, alguns profissionais de formação e consultoria começam a utilizar técnicas mais experienciais e de autoconhecimento no seu trabalho de desenvolvimento organizacional com executivos. Uns anos mais tarde, estes profissionais (alguns influenciados pelos seus parceiros ex-treinadores de equipas desportivas) começaram a dar o nome de "coaching" a este tipo de intervenção.

Em 1995 já se verifica um aumento de publicações de livros e de artigos científicos sobre coaching, e nasce nos EUA a International Coach Federation (ICF), constituída por profissionais que ofereciam serviços de desenvolvimento pessoal e profissional sob o nome de coaching. Entre os membros desta federação de coaches também estavam algumas escolas que anunciavam formação para pessoas

**NÃO SE TRATAVA DE UMA
FORMAÇÃO CONVENCIONAL,
EM QUE UM FORMADOR
TRANSFERE A FORMANDOS
OS ÚLTIMOS CONHECIMENTOS
SOBRE TEORIAS DE LIDERANÇA,
MAS SIM DE UMA AÇÃO DE
AUTODESCOBERTA SOBRE
CRENÇAS, POTENCIALIDADES E
AMBIÇÕES DE CADA
PARTICIPANTE ENQUANTO
LÍDER**

que queriam aprofundar conhecimentos no coaching como disciplina autónoma e/ou se queriam tornar coaches. Os profissionais de coaching "retiravam" os executivos das empresas e durante um fim-de-semana em retiro num local propício, desafiavam os participantes a questionar-se no seu "ser" enquanto líderes. Não se tratava de uma formação convencional, em que um formador transfere a formandos os últimos conhecimentos sobre teorias de liderança, mas sim de uma ação de autodescoberta sobre crenças, potencialidades e ambições de cada participante enquanto líder.

Partia-se, então, do princípio que estes participantes já tinham acumulado teorias e técnicas em formações anteriores, que eram pessoas com vasta experiência profissional e de vida, e que, pelas razões anteriores, estavam munidos de todos os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Faltava, contudo, ajustar todos estes saberes a contextos, libertando-se de crenças e de hábitos que, eventualmente, não os beneficiavam ou simplesmente não tinham consciência desse benefício. Estas ações tinham como objetivo não a aquisição de novos conhecimentos, mas sim um processo de consciencialização de conhecimentos já adquiridos ao longo da vida.

Se dúvidas houvesse sobre o impacto do coaching executivo na performance das organizações, a tendência do mercado atual, a nível mundial, para criar culturas de coaching nas empresas, constitui a maior evidência.

O coaching executivo tem sido de tal forma eficaz, que querem expandir o seu efeito à escala de toda a empresa. Não sendo financeiramente viável oferecer programas de coaching externos a todos, optaram por soluções criativas e sustentáveis que chegam a todos os colaboradores.

A ICF fez um estudo em parceria com a HCI (Human Capital Institute) onde se conclui que o coaching (coaching individual, team coaching ou group coaching) é das iniciativas mais úteis quando se trata de gerir a mudança. A diversidade de abordagens em coaching (individual, equipa e grupo) já não é novidade para o mercado



A ALTERAÇÃO DE MENTALIDADES E PADRÕES DE FUNCIONAMENTO ASSENTES NUMA CULTURA DE COACHING, ENCORAJAM CONVERSAS CORAJOSAS, PROMOVEM REDUÇÃO DE STRESS E DESGASTE, COM SUBIDA DOS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E TAMBÉM DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

português, onde cada vez mais empresas contratam coaching executivo, e onde são cada vez mais as empresas que apostam em proporcionar aos líderes formação teórica e prática em competências de coaching. Ao dotar os líderes com estas competências, visam implementar práticas que estimulem níveis de autonomia progressivamente maiores nas equipas, um maior contributo para a otimização de processos e uma cultura focada na busca de soluções colaborativas que maximizem a performance e resultados da organização.

A alteração de mentalidades e padrões de funcionamento assentes numa cultura de coaching, encorajam conversas corajosas, promovem redução de stress e desgaste, com subida dos níveis de produtividade e também dos níveis de motivação dos colaboradores.

Um fator crítico de sucesso na criação de culturas de coaching consiste na contratação de empresas e coaches comprometidos com um referencial de coaching rigoroso, profissional e ético. ●



FORMAS DE SER

Por: André Ribeiro, coach executivo e de equipas

Estou a usar a linguagem, as emoções e o corpo para escrever este texto e o leitor está a ler usando a linguagem, as emoções e o corpo. Agora. Esta é a nossa "forma de ser".

Tecnologia "para ter" ou "do ser"

Há, atualmente, um grande foco na tecnologia, sobretudo em aparelhos como iPhone, iPad, tablets, etc., sendo frequente esquecermo-nos do principal, o essencial que é o "i", o "eu", o "ser". Contudo, a maior tecnologia que temos – e que usamos constantemente – está na linguagem, nas emoções e no corpo: o "ser". Sem estarmos conscientes desta base e sabermos como utilizar o que já temos, podemos acrescentar tecnologia externa que será, todavia, limitada no seu uso.

Muitas abordagens da mudança são focadas ao nível do comportamento ou dos conteúdos. Estes são aspetos importantes. Ainda assim, sem considerar o indivíduo que as usa, podem ser inúteis e por vezes prejudiciais. O conhecimento apenas serve quando interiorizado, assumido e aplicado.

**É IMPORTANTE TRANSCENDER
O CONHECIMENTO CONCEPTUAL
E VOLTAR ÀS EMOÇÕES,
AO CUIDAR DO EU, DOS OUTROS,
A NÍVEL FÍSICO, MENTAL,
EMOCIONAL E RELACIONAL,
RESPEITANDO O MEU
"SER" E O ECOSSISTEMA**

É crucial rever os caminhos que a cultura humana está a tomar, por ação e por omissão. Temos cada vez mais informação que se multiplica a cada dia. Estamos supostamente mais ligados. Contudo, o que assistimos é que essa ligação é virtual, pois observamos uma diminuição da quantidade e qualidade das interações entre os seres humanos e entre os seres humanos e a natureza.

Estamo-nos a separar do nosso ecossistema. Assistimos e participamos na deterioração do nosso meio ambiente e do clima em que vivemos. A extinção rápida das espécies animais e a poluição em grande escala são algumas das consequências devastadoras das escolhas da humanidade. Há uma crença cultural em expansão de que uma maior quantidade de bens materiais vai trazer mais segurança e felicidade. E que mais informação vai trazer mais sabedoria. A procura e expansão constante e frenética de mais informação leva a uma relação material com o mundo, com nós próprios e com os outros. É importante transcender o conhecimento conceptual e voltar às emoções, ao cuidar do eu, dos outros, a nível físico, mental, emocional e relacional, respeitando o meu "ser" e o ecossistema.

Aprendizagem transformacional

A aprendizagem transformacional, usando o coaching do "ser", representa uma mudança que permite gerar uma nova perspetiva; um novo observador que seja capaz e consciente dos limites da aprendizagem conceptual e de explorar novas ações para produzir novos resultados que cuidem tanto do indivíduo, como do coletivo. Experimentei e observei muitos estilos diferentes de coaching, abordagens e técnicas com alguns dos coaches mais experientes do mundo. Algumas abordagens destacam-se devido aos resultados significativos e sustentáveis na minha vida, relacionamentos e coaching. Uma abordagem para a aprendizagem transformacional é o coaching ontológico.



O que é coaching ontológico?

Ontologia é o estudo do "ser", pelo que o coaching ontológico apoia e desafia o indivíduo a uma reflexão sobre quem ele é.

A "forma de ser" é uma inter-relação dinâmica entre três áreas da existência humana – linguagem, emoções e corpo. O coaching usando a linguagem, as emoções e o corpo tem o potencial de ser transformador, pois pode gerar aprendizagem profunda e mudança construtiva:

• Linguagem

A ontologia usa a premissa de que a linguagem é um processo que gera realidade; os seres humanos são seres linguísticos que continuamente criam o que é real para si pelas formas específicas de linguagem que usam e não usam.

Observe que linguagem está a usar ao ler isto, incluindo as palavras e pensamentos que lhe ocorrem.

• Emoções

As emoções moldam a nossa forma de ser e a nossa capacidade de ação. As emoções predis põem-nos a agir ou não, e de maneiras diferentes. Se a emoção for gratidão vou agir e falar de maneira diferente do que, por exemplo, se sentir ressentimento. O poder das emoções para moldar continuamente a percepção e o comportamento é a essência do nosso bem-estar, ou mal-estar, e a base dos nossos relacionamentos. Observe a sua emoção neste momento.

ONTOLOGIA É O ESTUDO DO "SER", PELO QUE O COACHING ONTOLÓGICO APOIA E DESAFIA O INDIVÍDUO A UMA REFLEXÃO SOBRE QUEM ELE É

• Corpo

O corpo (postura, movimento, tensão muscular e respiração) é crucial na percepção, aprendizagem e mudança. Sentimentos de longo prazo e crenças inúteis são incorporados (armazenados e codificados no corpo). A mudança pode acontecer a um nível intelectual e será sustentável quando o corpo mudar.

Observe a sua postura, movimento, tensões musculares e respiração, agora.

Um coach do "ser" pode apoiar e desafiar, desenvolvendo formas diferentes de usar a linguagem, as emoções e o corpo para gerar uma realidade mais construtiva, ou seja, "formas de ser". ●

O LÍDER COACH E AS EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO



Angela Gaethens
Coordenadora da
Escola de Coaching
Executivo da CEGOC

Na era da aceleração, pautada pelos avanços tecnológicos, a globalização e a complexidade das relações interpessoais, as organizações enfrentam inúmeros desafios, não só ao nível da concorrência, mas sobretudo ao nível dos clientes – cada vez mais exigentes. Por este motivo, o contexto tradicional das empresas deu lugar a um ambiente de alta performance onde o desenvolvimento das equipas é o diferencial mais competitivo. É neste contexto que se torna fundamental preparar novas formas de gestão e liderança capazes de ajudar os líderes a conduzirem as suas pessoas num *continuum* de aprendizagem e crescimento, de forma a explorar e maximizar as suas competências, elevar a sua performance de equipa e alavancar assim os resultados da organização. Na Escola de Coaching da CEGOC, acreditamos que a chave para tudo isto reside em novos e renovados modelos de intervenção focados na figura do líder coach, que incluam a formação e a prática de coaching e mentoring em contexto profissional e cumpram os mais elevados padrões mundiais da International Coach Federation (ICF).

Quem é o líder coach?

Chamamos de líder coach aos líderes que integram competências e ferramentas de coaching no seu estilo de liderança e que se encontram genuinamente empenhados no desenvolvimento das suas equipas, fazem perguntas poderosas, praticam uma boa escuta, acreditam numa cultura de feedback, capitalizam a singularidade e os pontos fortes de cada um dos membros da equipa, de modo a garantir que eles tenham sucesso no trabalho, bem como em outras áreas importantes da sua vida. O líder coach é ainda aquele que celebra as conquistas e dá particular destaque aos momentos relevantes e importantes para a equipa.

Como distinguir entre mentoring e coaching?

Podemos definir mentoring como uma metodologia de desenvolvimento onde um profissional mais velho, mais experiente e com mais sabedoria e conhecimento, orienta e partilha com profissionais mais jovens, experiência e conhecimentos, ajudando-os a superar obstáculos e dificuldades, e levando-os a evoluir e a alcançar novos estágios de realização profissional. O mentoring conta com a

boa vontade do mentor e com a determinação do mentorado para se desenvolver. Trata-se normalmente de uma relação prolongada no tempo.

Por outro lado, o coaching assenta numa relação de parceria profissional, na qual o coach tem a missão de apoiar os seus clientes na concretização de objetivos que lhes permitam obter melhores resultados profissionais e maior realização pessoal, dando assim um contributo mais expressivo para o incremento da eficácia global das suas organizações. Concentra-se explicitamente na ação e, sobretudo, implicitamente, na aprendizagem. Trata-se de um processo com uma duração limitada no tempo e que é acordada logo no início do processo.

Talvez possamos dizer que o mentor dá boas respostas às perguntas do mentorado e que o coach faz boas perguntas às respostas do cliente.

Desenvolvimento de equipas de alto desempenho

Existe um foco claro e uma energia intensa dirigida para a meta dentro de uma equipa de alto desempenho – os elementos possuem uma noção de direção (destino) clara, estão alinhados com a visão e a estratégia da empresa e altamente comprometidos na obtenção de resultados. Caracterizam-se pela sua elevada qualificação e pela capacidade dos seus elementos trocarem de papéis entre si. Estas equipas têm, ainda, métodos robustos para a resolução de conflitos. Fazem-no de forma eficiente, de modo a que o conflito não se torne num obstáculo para atingir os resultados a que a equipa se propõe, sempre com um forte sentido de responsabilidade.

As equipas de alto desempenho são, no fundo, o reflexo de uma dinâmica de relacionamento perfeita entre os seus elementos e a liderança destas equipas pode não ser atribuída a um líder em particular, podendo ser assumida por vários membros da equipa, de acordo com as necessidades que vão surgindo em cada momento. Alicerçadas nestas equipas, as organizações maximizam o potencial das suas pessoas, dinamizam negócios com valor acrescido, promovem o entusiasmo, conquistam o reconhecimento no seu mercado de atuação e conquistam, assim, a preferência dos seus clientes. ●

4 | R | E | A | L

REAL • EFFICIENT • ADAPTED • LEARNING



Reinventamos a experiência de aprendizagem para incrementar a performance

Uma abordagem formativa **100% focada na melhoria individual da performance**, através da integração de **percursos de aprendizagem personalizados** em **contexto real de trabalho**.



Saiba mais em:
www.cegoc.pt/4real
+351 213 191 960
info@cegoc.pt



BEYOND KNOWLEDGE*



Ricardo Vargas
CEO da Consulting
House

ELEVADO DESEMPENHO NO TOPO, É POSSÍVEL?

O projeto Aristóteles da Google celebrou o termo quando descobriu que a coisa mais importante para uma equipa de elevado desempenho é a segurança psicológica. Para nós, psicólogos organizacionais, que trabalhamos com ela há duas décadas, foi uma ajudinha.

A segurança psicológica é uma medida de quanto os membros de um grupo se sentem à vontade para (se) exporem perante os outros. É seguro pensar e falar diferente? É seguro correr riscos? Quão fora da caixa podem ser as minhas ideias antes de serem ridicularizadas? Se eu falhar, a equipa dá-me cobertura? A confiança é o lado b deste conceito. Tendemos a confiar nos outros na proporção direta da segurança psicológica que existe na equipa.

O projeto Aristóteles, como a maioria das investigações, deixa de fora as equipas de gestão. Uma equipa de gestão gere uma empresa, uma *business unit*, um projeto de inovação, uma *startup*, com um nível de autonomia que lhe permite determinar o futuro da coisa gerida. Tem características diferentes de uma equipa funcional. O que se aplica a umas não funciona com as outras. Muitas vezes são equipas virtuais multinacionais.

O PROJETO ARISTÓTELES DA GOOGLE CELEBRIZOU O TERMO QUANDO DESCOBRIU QUE A COISA MAIS IMPORTANTE PARA UMA EQUIPA DE ELEVADO DESEMPENHO É A SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Os comportamentos numa equipa de gestão são determinados por muitas variáveis, mas há quatro que podem minar a segurança psicológica da equipa: objetivos, processos, agenda oculta e *report* matricial. Muitas vezes, as funções de topo têm objetivos desalinhados ou até conflitantes; todos competem pelo lugar do(a) chefe; ele(a) não tem autoridade formal sobre todos e não há processos comuns.

Como maximizar a eficácia de uma equipa assim? Criando oportunidades de lidar com temas estruturantes e críticos para a empresa, na presença de alguém que garanta a segurança psicológica. Ou seja, a equipa deve confiar num treinador externo para poder internalizar o processo de confiança mútua.

Por vezes, o trabalho é árduo, mas os resultados compensam. Como diz Ramona Wehlig (vice president customer experience & engagement da Vorwerk International): "Estamos extremamente satisfeitos com o resultado. Foi uma reunião dura, mas excelente em termos de resultados, abraçando o caminho da mudança. Obrigada por nos tornar capazes".

Esta capacitação exige que o treinador de equipas de topo tenha experiência de gestão e empreendedorismo, competências de coaching, consultoria e formação, conhecimento científico sólido na área da psicologia organizacional, experiência internacional, conhecimento da problemática destas equipas, metodologias eficazes e muita flexibilidade.

Vale a pena. A investigação demonstra que a eficácia da equipa de gestão impacta não só a liderança como os resultados financeiros da empresa. Nas palavras de Kai Schaeffner (presidente da Thermomix North America): "Continuo a trazer o Ricardo para trabalhar com as minhas equipas há mais de dez anos porque ele é um dos melhores facilitadores. Ele não nos diz o que fazer. Ele mostra-nos a 'bela' e o 'monstro' da equipa, e ajuda-nos a lidar com ambos. A bela é a visão, o monstro é o caminho para lá chegar". ●

Revelamos talento.

Na Consulting House revelamos talento e transformamo-lo em excelência. A nossa equipa é certificada a nível internacional em cinco áreas de intervenção, incluindo Coaching.

Acreditamos que os nossos clientes têm a resposta para alcançar o sucesso e os nossos *coaches* têm as perguntas certas. Desafie-nos.



Empowering leaders for high performance.

Consultoria | Formação | Workshops | Coaching | Palestras

www.consulting-house.eu | +351 217 503 170



Jaime F. Silva
Managing partner
da Dave Morgan

LÍDER COACH: UMA ATITUDE DE LIDERANÇA PARA TEMPOS DIGITAIS

Um dos desafios da atualidade é o de como atrair e manter o talento recrutado entre millennials e nativos digitais (também apelidados de Geração Z). Não havendo "receitas" únicas, estas novas gerações de colaboradores têm expectativas diferenciadoras com alguns traços comuns entre si:

- Apreciam formas de tratamento mais informais; a distância psicológica face às figuras de autoridade tem continuado a encurtar-se.
- Não buscam um emprego para a vida, valorizando mais as experiências do que a propriedade; o modo *pay as you go* em detrimento da acumulação de bens.
- Procuram feedback frequente e evidenciam menor resiliência quando, num determinado emprego, deixam de sentir estímulo para prosseguir; a perceção de produção de impacto e a aprendizagem como veículos na procura e escolha de emprego.

A forma de liderança tendencialmente mais eficaz neste contexto exigirá dos líderes uma atitude mais próxima e menos sobranceira, *soft skills* em abundância que tornem possível uma comunicação aberta e a partilha de uma

visão inspiracional para os projetos e modelos de negócio a desenvolver. Saber escutar, fazer perguntas poderosas, dar feedback construtivo e atempado, motivar sem dirigismo são comportamentos a promover por parte de quem lidera. Construir equipas de alto desempenho neste contexto continuará a ser uma "maratona" que exigirá dos líderes um posicionamento mais próximo e uma comunicação mais frequente dada a (eventual) menor resiliência das novas gerações ao lidar com ciclos de aprendizagem e de desempenho mais longos, que requeiram paciência e *stillness*.

O modo líder coach deverá ser complementado com políticas e práticas de mentoring que permitam a partilha de capital conhecimento entre titulares em diferentes fases da carreira, fornecendo o respaldo da experiência vivida aos que ainda a não têm tão completa.

A máxima de que as pessoas não deixam más empresas, deixam lideranças incompetentes continua a manter a sua atualidade. Agora, o tempo para impressionar e mobilizar é mais curto, daí a necessidade de maior agilidade por parte de quem lidera. ●

"Tive o privilégio de fazer um programa de coaching executivo sob a tutela do Jaime. Ao contrário de outros programas que eu tinha feito, não foi um programa intensivo de alguns meses para obter resultados imediatos; neste caso, foi um programa mais extenso no tempo e dinâmico, com um acompanhamento adaptado às necessidades profissionais que foram surgindo. Nestes tempos de pressão por resultados e ambiente em constante mudança, a capacidade de adaptação ao coachee é fundamental! Quanto à metodologia, pareceu-me a mais apropriada, começando por avaliar a minha situação, não só com entrevistas pessoais, mas também com ferramentas reconhecidas e testadas pela investigação. Jaime percebeu rapidamente o que eu poderia precisar e onde deveríamos trabalhar. Por outro lado, algo que também apreciei foi o facto de, para este diagnóstico, Jaime não entrar, além do estritamente necessário, num nível pessoal,

procurando, exclusivamente, avaliar apenas os comportamentos (e atitudes) que eu quisesse melhorar (também) num nível pessoal. Sem querer revelar os segredos do programa de coaching executivo, acredito que a principal virtude foi trabalhar dimensões da liderança a que, normalmente, não se presta a devida atenção. No meu caso, o foco principal foi o de trabalhar a comunicação e a minha afirmação enquanto líder de uma forma autêntica, respeitando a pessoa que sou, o meu potencial e, também, os meus limites. Considero que o programa contribuiu, significativamente, para atingir os objetivos definidos no início para o contexto profissional, tendo melhorado o meu nível de presença e capacidade de influência junto das equipas que dirigia, junto dos meus superiores e que foi corroborado através do feedback recebido em vários momentos."

O.M., diretor financeiro de empresa multinacional do setor automóvel



- Coaching de Executivos e de Líderes
- Programas de Gestão de Mudança Organizacional
- Optimização do Desempenho c/ Neurofeedback
- Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Liderança
- Workshops de Liderança e Team Building

DESENVOLVER EQUIPAS SMART

SELF MANAGED, AGILE, RESULTS DRIVEN, INNOVATIVE



Paula Resende
Managing partner
da WIF Partners

Imagine a seguinte situação: é líder de uma equipa numa empresa que atua num mercado altamente competitivo e dinâmico, onde a "realidade" se altera frequentemente e a tomada de decisão é uma constante, nomeadamente ao nível operacional. Vai de férias durante três semanas e não terá acesso a e-mails e telefone. O que pode acontecer?

a) Não vai de férias; b) Não goza convenientemente as suas férias, pois a ansiedade é grande; c) Vai de férias tranquilamente e sabe que a equipa é capaz de funcionar sem si durante três semanas.

Se respondeu c), então parabéns! É líder de uma equipa SMART – Self Managed, Agile, Results driven, innovaTive! Uma equipa SMART desenvolve-se ao longo do tempo e

depende de vários fatores intrínsecos aos seus elementos, à cultura da organização e ao seu líder; um líder que está ao serviço da sua equipa, a qual, conseqüentemente, tudo faz por ele e pelo propósito comum. Uma equipa SMART funciona por si própria, libertando o líder para a definição da visão e estratégia do negócio e para cuidar e desenvolver as suas pessoas.

Uma equipa SMART assenta em seis pilares fundamentais:

1) Atitude positiva – A equipa sabe que pode atingir qualquer objetivo. Os desafios são enfrentados com entusiasmo e o sucesso celebrado com alegria. **2) Comunicação aberta e efetiva** – Todos os elementos emitem as suas opiniões sem receios. Estão focados na solução e no bem comum e reconhecem que o caminho para o crescimento passa por avaliar todas as perspetivas dos problemas. **3) Confiança** – Cada elemento da equipa sabe o que esperam de si e com o que pode contar de cada um dos seus colegas. Tem consciência que faz parte de um sistema e age como tal. A confiança – assente em competência, honestidade, fiabilidade e na transparência na comunicação – é a base do funcionamento e do relacionamento entre os membros da equipa. **4) Serviço** – Cada elemento está ao serviço da equipa e foca-se em primeiro lugar no bem comum. **5) Inovação** – A equipa é criativa, curiosa e aberta. Desafia assunções, crenças e preconceitos, e abraça novas formas de trabalhar. **6) Objetivos comuns** – Todos estão comprometidos em atingir os resultados. Os objetivos definidos estão alinhados com a visão e a missão, e são claramente conhecidos por todos. Embora a equipa tenha a capacidade para ser operacionalmente autónoma, precisa de um líder que inspire o seu elevado desempenho. Este líder está ao serviço de cada elemento da equipa para o servir, desenvolver e, em conjunto, entregarem resultados. Desenvolver uma equipa SMART requer competências de liderança conscientemente desenvolvidas. O suporte de um coach pode ser crucial neste processo, tanto a trabalhar diretamente no desenvolvimento de competências do líder – num processo de executive coaching –, como no desenvolvimento da equipa – team coaching. E então, vai de férias tranquilamente, sabendo que a sua equipa é capaz de um elevado desempenho sem precisar de si? ●

"Conheci a WIF Partners através de uma sessão de desenvolvimento pessoal. A empatia com a Paula Resende foi imediata, e nesse mesmo dia agendámos a primeira sessão de coaching! Logo no início, defini os meus objetivos e fui surpreendida ao longo das sessões com a contínua redefinição dos mesmos: mais concretos, mais ambiciosos e mais consistentes com os meus valores. Foram cerca de oito meses num processo de autoconhecimento e de transformação. Anos depois, há duas aprendizagens que continuam muito presentes: delegar e gozar o momento. Conjuguar a vida pessoal e profissional é sempre difícil, mas tendo claras as prioridades e valores que me definem, o meu dia é agora mais fácil de gerir. Sendo o tempo limitado, é crítico identificar o que é realmente importante e onde posso acrescentar valor – com este filtro as escolhas são imediatas. Agora é fácil dizer não sem culpas! Enquanto líder, tenho a obrigação de ajudar a minha equipa a evoluir – delegar é fundamental para todos nos superarmos. Delegar valorizando o outro, fazendo-o crescer e dando-me espaço para me dedicar a outros projetos é algo que se tornou natural, mesmo a nível pessoal e familiar. Outro ponto que foi crítico foi a mudança de mindset, estou cada vez menos focada no objetivo final e mais dedicada ao processo para o atingir. A expressão growth mindset entrou na minha vida neste processo com a Paula e esta nova perspetiva do mundo leva-me a parar, a refletir antes de agir e a gozar em pleno os pequenos momentos da vida."

Ana Penteadó, head of finance da Daymon Worldwide

Desafiamos pessoas e equipas com **ARTE!**



WIFPARTNERS

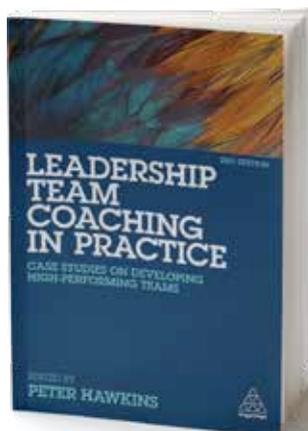
- Coaching
- Formação
- Mentoring
- Consultoria de Gestão

**...e gera transformação
na sua empresa.**

Av. Dr. Mário Moutinho, nº33A | 1400-136 Lisboa

www.wif.pt





SUGESTÃO CEGOC

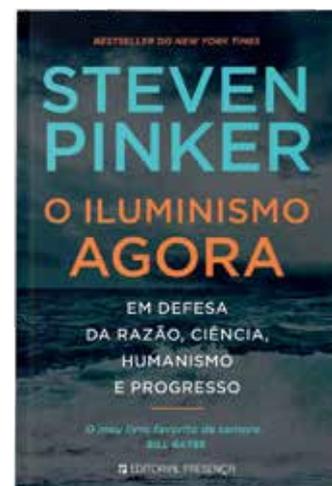
Leadership Team Coaching in Practice: Case Studies on Developing High-Performing Teams **Peter Hawkins**

As organizações estão a ficar cada vez mais complexas, exigindo flexibilidade para implementar mudanças significativas e rápidas que vão além das competências individuais de um líder ou CEO. Como potenciar o trabalho em várias equipas diferentes? Como aplicar o coaching entre equipas? Como adaptar o coaching aos millennials e às startups? Neste contexto, este livro apresenta-se como uma ferramenta fundamental ao abordar os temas e as tendências mais atuais do coaching sistémico de equipas aplicado à gestão e à liderança.
Editora: Kogan Page

SUGESTÃO DAVE MORGAN

O Iluminismo Agora – Em defesa da Razão, Ciência, Humanismo e Progresso **Steven Pinker**

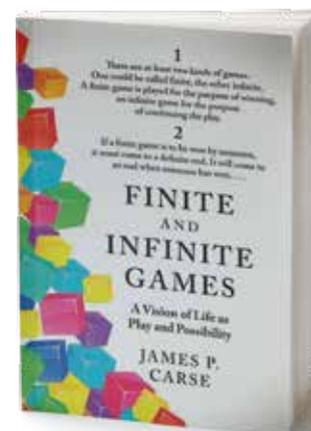
Nesta obra, Steven Pinker apresenta-nos uma vasta panorâmica dos progressos da humanidade: hoje vivemos mais anos, com recurso a melhores meios de saúde, somos mais livres e felizes. E embora os problemas com que nos confrontamos sejam tremendos, é possível encontrar soluções no ideal do Iluminismo: o uso da razão e da ciência.
Editora: Editorial Presença



SUGESTÃO WIF PARTNERS

Os Líderes Comem por Último – O segredo das equipas bem-sucedidas **Simon Sinek**

Bob Chapman já era um gestor de sucesso quando foi nomeado CEO de uma empresa em dificuldades. No seu primeiro dia de trabalho, sentou-se na cafetaria a observar os funcionários. Riam-se, brincavam, estavam todos bem-dispostos. Até ao momento em que tocou a campainha para o regresso ao trabalho. O riso desapareceu, os rostos fecharam-se. Saíram em silêncio, como condenados. Cinco anos depois já não havia ali relógio de ponto. Os operários e o pessoal administrativo tinham os mesmos direitos. Nunca mais se ouviu uma campainha. Havia liberdade. E a faturação anual disparou.
Editora: Lua de Papel



SUGESTÃO CONSULTING HOUSE

Finite and Infinite Games **James P. Carse**

Os jogos finitos são os concursos familiares da vida quotidiana, que são jogados para serem ganhos, que é quando terminam. Mas os jogos infinitos são mais misteriosos. O seu objetivo não é vencer, mas garantir a continuação do jogo. As regras podem mudar, os limites podem mudar, até mesmo os participantes podem mudar desde que o jogo nunca chegue ao fim. O que são estes jogos infinitos? Como é que eles afetam a forma como jogamos os jogos finitos? O que estamos a fazer quando jogamos finita ou infinitamente? E como os jogos infinitos podem afetar a forma como vivemos a nossa vida?
Editora: Simon & Schuster



Social Now 2019

"Uma conferência única, pensada para oferecer recomendações práticas e concretas de como aumentar a eficiência, melhorar resultados, e aumentar a satisfação dos colaboradores através da utilização de ferramentas sociais corporativas ou intranets sociais". É assim a que a organização descreve a 8.ª edição do Social Now, que está agendada para os dias 06 e 07 de junho, no Jupiter Lisboa Hotel, com o tema de fundo "Developing Digital Leadership".

6 E 7 DE JUNHO

Jupiter
Lisboa Hotel



WHumanos Summit Porto '19

No seguimento dos eventos do ano passado, que tiveram como principal objetivo a apresentação e divulgação do software WHumanos – Gestão de Recursos Humanos, a Wincode tomou a decisão de alterar esse formato e realizar eventos mais diversificados e abrangentes, mantendo como tema a área de recursos humanos. A edição deste ano terá lugar no Centro de Congressos da Alfândega do Porto, no próximo dia 12 de junho, entre as 9h00 e as 18h00.

12 DE JUNHO

Centro de Congressos
da Alfândega do Porto

EVENTOS



Fórum Económico "Economia & Talento"

O Fórum Económico é um dos eventos centrais da 4.ª Semana da Economia de Braga, organizada pela InvestBraga, dedicada este ano ao tema "Economia & Talento". O evento decorrerá no Altice Forum Braga, no dia 05 de junho, e contará com um painel nacional e internacional de oradores. Será também apresentado o balanço dos cinco anos de atividade da InvestBraga.

5 DE JUNHO

Altice
Forum Braga



4.ª Team Coaching Talks

As Team Coaching Talks são uma iniciativa da Comunidade de Prática de Team Coaching da ICF Portugal e consistem em sessões de reflexão, partilha e debate sobre team coaching, destinadas a coaches e a todos que se interessem pelo tema, sejam ou não membros da ICF. As sessões serão organizadas e dinamizadas pelas coaches Ana Penim, Cristina Madeira e Helena Anjos, e terão lugar em Lisboa, no dia 12 de julho.

12 DE JULHO

Lisboa



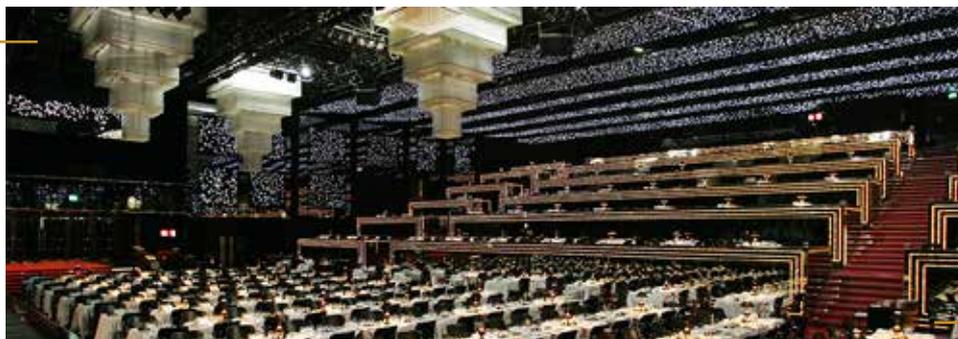
BEST TEAM LEADERS

A MARCA DA LIDERANÇA

APRESENTAÇÃO
DE RESULTADOS

JANTAR

CASINO ESTORIL
SALÃO PRETO E PRATA
- 12 DE DEZEMBRO DE 2019 -



COM APRESENTAÇÃO DE
PATRÍCIA MATOS
E FERNANDO ALVIM

INSCREVA-SE NO ESTUDO EM WWW.BESTTEAMLEADERS.COM

ORGANIZAÇÃO



CASCAIS

PATROCINADORES



PARCEIRO MEDIA



APOIO

