



LEADING PEOPLE

LEADING
PEOPLE
LEADING

SPONSORED BY



NÚMEROS

87% DOS CLIENTES DE COACHING relatam melhorias nas suas capacidades de tomada de decisão.

Fonte: *WifTalents*, 2025

QUASE 90% DOS LÍDERES empresariais afirmam que a resiliência é uma das suas principais prioridades estratégicas.

Fonte: *PwC*, 2023

Cerca de **75% DAS EMPRESAS LISTADAS NA FORTUNE 500** oferecem *coaching* executivo aos seus líderes, com um ROI médio de 7,9 dólares por cada dólar investido.

Fonte: *CJPI Insights*, 2024

CONTRA TENDÊNCIAS

09 OUT. 2025

NOVA SBE
CARCAVELOS

GRANDE AUDITÓRIO
JERÓNIMO MARTINS

A CONTRA-TENDÊNCIAS
É A CONFERÊNCIA QUE CONVIDA
À REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE
O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES,
DESAFIANDO PADRÕES
E ESTIMULANDO DIFERENTES
FORMAS DE PENSAR.

PENSAR DIFERENTE
NÃO É REBELDIA.
É ESTRATÉGIA.



ENTRADA LIVRE, SUJEITA A INSCRIÇÃO
ANTECIPADA. CONSULTE O PROGRAMA COMPLETO
E GARANTA A SUA PRESENÇA REGISTRANDO-SE
ATRAVÉS DO QR CODE.

header

A WELLOW
NETWORK COMPANY

LETRAS

O alinhamento entre
DESEMPENHO E HUMANIDADE
permite às equipas prosperar em
ambientes complexos.



Alexandra Barosa Pereira, Aida Chamiça, Susana Carvalho, Faculty na Nova SBE Executive Education

Não se pode deixar de atender a
UMA QUESTÃO VITAL
que é a saúde mental dos
colaboradores e que representa um
enorme pilar da resiliência.



Pedro Mega, Diretor da Enterprise Talent Solutions, da Randstad Portugal

Ao promover o
AUTOCONHECIMENTO,
a gestão emocional e o alinhamento entre valores e ação,
criam-se líderes capazes de cuidar de si e dos outros.



Marta Santos, Managing Partner da RHevolution

hiPitch

—...**empower**
yourself!



Desenvolver **pessoas**.
Validar **competências**.



O **hiPitch**
transforma
talento em
resultados.



Peça-nos uma demonstração!

info@isqe.com | www.isqe.com | +351 302 099 800 |



ISQe
ENGAGING PEOPLE

O Monge, o Mentor e o Futuro que Ousamos Desenhar

✍ Marcelo Teixeira



escritor canadiano Robin Sharma, em *O Monge que Vendeu o Seu Ferrari*, considerou: «O sucesso exterior começa com o sucesso interior». Esta frase, tão evocativa quanto verdadeira, é o ponto de partida de uma reflexão urgente. Hoje, decidir deixou de ser uma mera opção entre A ou B – para se tornar um gesto político, ético e estratégico. Resgatar a metáfora do monge que trocou o Ferrari por sabedoria não é apenas falar de renúncia – é falar de reconexão com o essencial. E, nesse terreno, a gestão da mudança, a resiliência organizacional e o *coaching* emergem como forças convergentes da liderança contemporânea. O mundo não espera. As organizações não sobrevivem se pararem para pensar demasiado. E, no entanto, o paradoxo é este: só as que pensam com profundidade é que conseguem decidir verdadeiramente. Segundo o *Global Coaching Market Report*, em 2024 o mercado mundial de *coaching* estava avaliado em cerca de 5,8 mil milhões, com projeção de crescimento para 6,8 mil milhões até ao final de 2025 – a uma taxa anual composta próxima dos 8%. Só no contexto do *coaching* executivo, estima-se que as empresas da Fortune 500 invistam anualmente 2,5 mil milhões de euros.

Mais impressionante ainda: 98% dessas organizações têm programas ativos de mentoria – e os resultados não enganam. Empresas com *mentoring* formalizado apresentam, em média, lucros 15% superiores às que não o integram nas suas estruturas de desenvolvimento interno.

Não se trata, portanto, de modas ou de tendências passageiras. Trata-se de sobrevivência lúcida e adaptação com propósito. Liderança é antes de tudo presença genuína, empatia e conexão real com aqueles a quem servem e influenciam. Influência que não se impõe, mas que se conquista pela autenticidade e pelo compromisso interior.

Entre o ruído e a clareza: a arte de decidir com alma

No momento em que escolheu deixar o Ferrari e abraçar uma existência de busca interior, o monge simbolizou o ato de decidir como renúncia – mas também como reencontro. É essa coragem que atravessa hoje os corredores das empresas e as salas onde se repensam modelos de negócio. E é através desse predicado que se cultiva a partir do *coaching*: não como técnica, mas como prática de revelação e fortalecimento.

No panorama corporativo contemporâneo, inúmeras organizações já provaram que a decisão consciente, aliada à liderança transformadora, pode salvar empresas à beira do colapso. A Lego enfrentou no início dos anos 2000 uma crise financeira profunda, quase a levar a empresa à falência. Foi através de uma reestruturação focada na cultura interna, liderança participativa e desenvolvimento dos colaboradores – muito próximo dos princípios do *coaching* e *mentoring* – que a marca dinamarquesa conseguiu, não só sobreviver, mas reinventar-se como um gigante global da indústria dos brinquedos.

O *coaching*, hoje, ajuda líderes a desmontar o “não posso” para o subs-



«O *coaching*, hoje, ajuda líderes a desmontar o “não posso” para o substituir por um “vou decidir com plena consciência”.»

tituir por um “vou decidir com plena consciência”. E essa consciência só se alcança quando o ruído cede à escuta, e o medo é enfrentado com humildade e visão. Numa era em que o excesso de informação asfixia, decidir tornou-se uma arte rara. O verdadeiro líder começa por escutar – primeiro a mente, depois o coração – e só então encontra a coragem de agir por inteiro. ●

VISITE

www.minimal.pt

AGILIDADE E MOBILIDADE PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS COM E SEM OUTSOURCING

Tudo na Web e também através de Dispositivos Móveis



TELEMÓVEL



TABLET



EXPERIENTES CONSULTORES
VÁRIOS SETORES E PAÍSES



NOTEBOOK



DESKTOP



GESTÃO DOCUMENTAL
NA WEB



BUSINESS INTELLIGENCE
EM POWER BI
PARA TODO O RH



Confie-nos o Processamento
dos seus Salários e liberte-se
de preocupações e custos



Concentre-se assim, ainda
mais, no que depende o
Sucesso da sua Organização



O nosso Outsourcing inclui
o Portal do Empregado!



Um Outsourcing em que não se perde acesso à Informação, pelo contrário,
melhora-se o acesso, o conhecimento e a comunicação entre todos!

Subscrições comuns a partir de 3,47 EUR / Mês por Empregado
com descontos conforme o número de empregados.

Temos Certificação de Qualidade ISO 9001 desde 1997

Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt



ENTREVISTA

Viver na Mudança: *Coaching* é o Pilar, Líderes são as Peças-Chave



elina Pereira é People Development Specialist na Zurich Portugal, uma empresa que tem na sua génese a capacidade de prosperar entre a incerteza. Num mundo em constante transformação, uma das estratégias de desenvolvimento de talento e liderança, fundamental para promover agilidade, inovação e sustentabilidade, é o *coaching*. Em conversa com a *Líder*, partilha a visão para uma navegação segura e humana, no caminho para um futuro positivo.

Entre Gestão da Mudança e Resiliência Organizacional onde se encontra o ponto de equilíbrio?

Acreditamos que a verdadeira transformação começa dentro da empresa. Num contexto de constante evolução, é essencial preservar a identidade organizacional enquanto se abraça a inovação. Para nós, o ponto de equilíbrio está no envolvimento dos colaboradores na estratégia da empresa – promovendo uma cultura de resiliência e desenvolvimento contínuo.

Um exemplo inspirador desta abordagem é o StartYouUp – uma iniciativa que une inovação, colaboração e desenvolvimento de competências, que estimula o pensamento criativo e capacita os nossos talentos a serem protagonistas da mudança, contribuindo com ideias que impactem o futuro da Zurich.

De que forma têm integrado o *coaching* nas estratégias de desenvolvimento de talento da empresa?

O *coaching* é um pilar central da nossa estratégia de desenvolvimento de talento e liderança, fundamental para promover agilidade, inovação e sustentabilidade num contexto de transformação acelerada. Apostamos numa abordagem *skills-based*, onde o *coaching* apoia a definição de objetivos e o alinhamento entre aspirações de carreira e oportunidades internas, incentivando cada colaborador a ser protagonista do seu percurso profissional.

Presente nos nossos programas de liderança e nas ferramentas digitais que oferecemos aos colaboradores, o *coaching* facilita a preparação de conversas de carreira, a reflexão indivi-

dual e o desenvolvimento personalizado. Esta prática fortalece competências e liga o crescimento de cada pessoa aos objetivos estratégicos da Zurich. Ao investir em *coaching* executivo com consultores internos e externos, promovemos autonomia, responsabilidade e compromisso para com a carreira, tornando o desenvolvimento individual um verdadeiro motor do sucesso coletivo da empresa.

Quais as barreiras que enfrentam na implementação desses programas?

As agendas sobrecarregadas e o desconhecimento das vantagens do *coaching* são as barreiras mais comuns. O *coaching* exige dedicação e compromisso, e por vezes pode ser desafiante para líderes e colaboradores encontrarem espaço para o integrarem na rotina. Nestes casos, procuramos trabalhar ativamente a sensibilização sobre os benefícios desta ferramenta e incentivar uma abordagem mais autónoma ao desenvolvimento, procurando demonstrar, com exemplos práticos, o impacto positivo do *coaching* quando integrado no dia a dia de trabalho.

Adicionalmente, a nossa estratégia para ultrapassar estas barreiras passa pela promoção de uma cultura que valoriza o desenvolvimento individual e o compromisso com o crescimento contínuo. Através de iniciativas como o “Ser CEO da minha Carreira” – na qual incitamos as nossas pessoas a liderarem o rumo da sua carreira –, disponibilizamos ferramentas que facilitam a reflexão individual e guiamos conversas sobre carreira e desenvolvimento, fomentando um *mindset* de crescimento e a abertura à mudança.

Na sua visão, quais são os maiores desafios enfrentados pelos líderes durante os processos de mudança e de que forma, na Zurich, os têm convertido em boas práticas?

Gerir a ambiguidade e inspirar as equipas são os maiores desafios que enfrentam os líderes em processos de mudança. Na Zurich, reconhecemos que os líderes são peças-chave na forma como a mudança é vivida, comunicada e sustentada.



Por isso, investimos continuamente em formação, garantindo que os nossos líderes são promotores de uma comunicação transparente e adotam estilos de liderança mais versáteis e humanos, que permitem a entrega de resultados, enquanto cuidam do bem-estar das equipas.

Como pode o *coaching* acelerar a aceitação e integração de novas culturas, processos ou estruturas dentro da organização?

O *coaching* tem sido integrado na Zurich como um elemento estratégico na gestão de talento e suporte à mudança, com impacto direto na adaptação dos colaboradores a novas culturas, processos e estruturas. Esta prática tem-se revelado essencial para reduzir resistências, acelerar a aceitação e promover o alinhamento organizacional. Em processos de transformação, o *coaching* oferece um espaço seguro para reflexão individual, permitindo que cada colaborador explore o seu papel na nova realidade e compreenda o propósito da mudança. Esta abordagem personalizada garante o compromisso e a participação ativa dos colaboradores como promotores da mudança na empresa. Além disso, reforça o nosso compromisso com um ambiente de trabalho inclusivo e autêntico, onde todos se sentem valorizados e têm espa-

“
**Ao promover
conversas
transparentes,
estimular a autonomia
e apoiar o crescimento
individual, o
coaching torna-se
um catalisador de
integração e evolução
organizacional.”**

ço para desenvolver o seu potencial. Ao promover conversas transparentes, estimular a autonomia e apoiar o crescimento individual, o *coaching* torna-se um catalisador de integração e evolução organizacional.

Que competências-chave considera essenciais às atuais e futuras lideranças no que diz respeito à adaptabilidade e resiliência organizacional?

Acreditamos que as lideranças devem estar preparadas para navegar a complexidade com clareza, empatia e agilidade. Destacamos também a inteligência emocional como fundamental na gestão de relações e na comunicação autêntica, assim como a abertura à aprendizagem contínua, à experimentação e ao erro construtivo – características que distinguem lideranças resilientes e inspiradoras e empresas ágeis. No presente e no futuro, é determinante que os líderes consigam antecipar tendências e ajustar estratégias sem perder o foco nos objetivos. Com a cultura de *upskilling* e *reskilling*, que vivemos na Zurich, incentivamos o desenvolvimento destas competências essenciais ao investirmos no seu desenvolvimento através de programas de liderança, *coaching*, *mentoring* e pequenas experiências de aprendizagem *on-the-job* que preparam os nossos líderes e colaboradores, para o presente e o futuro. ●



Aida Chamiça

Coach de Gestores de Topo e Equipas
de Alta Gestão desde 2003,
Certificada MCC pela ICF desde 2012

“Posição Meta” em Liderança

Em liderança, o autoconhecimento sobre as condições ótimas para estar no seu melhor é essencial para planear, decidir, gerir e liderar num nível de “jogo” muito mais avançado do que quando se perde a noção das suas prioridades. Em *coaching* é comum um gestor construir esse autoconhecimento: conhecer o melhor de si, enquanto pessoa e enquanto líder. É a partir desse “sítio” que descobre o que faz realmente diferença para si.

Dispor de um espaço seguro e confidencial, dedicado a refletir sobre os seus desafios pessoais e de contexto, faz imensa diferença. Tudo se reposiciona quando existe tempo e espaço de qualidade. E se a essa capacidade de distanciamento e reflexão juntarmos ferramentas de leitura da complexidade, o líder expande a sua inteligência sistémica, adquirindo uma perceção mais ampla da realidade. Constrói uma visão mais vibrante para a empresa, desenvolve pensamento estratégico mais regular e descobre como delegar com eficácia responsabilidades operacionais, promovendo maior autonomia e responsabilidade nas suas equipas.

O gestor que é capaz de se colocar em posição meta – um ponto de observação que lhe permite ver a si próprio e ao sistema de forma integrada, lúcida e livre de ruído – observa tensões quotidianas e urgências sem se deixar enredar. Mantém objetividade e capacidade crítica. O *coaching* executivo individual

dá suporte a este movimento simples mas transformador: encontrar o seu eixo de equilíbrio e ser consciente do perto e do longe a que é preciso estar, para ser intencional na sua liderança e gerir no seu melhor.

Quando esta prática individual se liga ao trabalho em equipa, abre-se um círculo virtuoso: líderes mais conscientes constroem equipas mais autónomas e alinhadas; equipas de topo alinhadas ampliam a resiliência organizacional; organizações resilientes respondem melhor à complexidade e inovam de forma sustentável.

O *team coaching* é, aqui, um catalisador poderoso: cria condições para que diferentes estilos de comunicação e perspetivas deixem de fragmentar e passem a potenciar o desempenho. Quando as equipas aprendem a trabalhar a partir deste nível, o impacto ressoa por toda a organização, abrindo espaço a abordagens verdadeiramente adaptativas e sustentáveis.

Liderar o futuro é mais do que reagir: é criar o contexto certo para que líderes e equipas avancem com clareza, alinhamento e estratégia, mesmo durante a turbulência. Esta é a preparação silenciosa, mas decisiva, que distingue quem apenas gere do gestor de topo que sabe ver mais longe. E se liderar a partir da posição meta fosse sustentado não por momentos ocasionais, mas por um treino regular – um verdadeiro *coaching gymn* – onde a clareza e a visão estratégica se exercitam continuamente? ●

«Liderar o futuro é mais do que reagir: é criar o contexto certo para que líderes e equipas avancem com clareza, alinhamento e estratégia, mesmo durante a turbulência.»

COACHING EXECUTIVO COM ASSINATURA

Somos especialistas em coaching executivo individual para gestores de topo e team coaching para equipes de alta gestão. A experiência de quase 20 anos, certificada pela ICF ao nível MCC desde 2012, amadurecida por estudos,

atualizações e uma reflexão profunda sobre a prática em coaching supervision, 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.



ADVANCED CERTIFICATION IN
**TEAM
COACHING**
ICF



Saiba mais em
aidachamica.com



Isabel Freire de Andrade

Diretora Geral da Bright
Concept | Team coach
e coach PCC (ICF)

Alinhar o Rumo

Coaching para equipas em mar remoto

Imagine um barco em alto-mar, mas sem destino traçado. O foco não é onde chegar, mas sim gerir o dia a dia, ajustando as velas a cada novo projeto. A tripulação é talentosa, mas não rema em conjunto. É assim que muitas equipas vivem a mudança: com competência individual, mas sem alinhamento coletivo.

Foi o que encontrei numa equipa distribuída por vários países. Um líder capaz, mas sobrecarregado. Começamos com *coaching* ao líder e, em paralelo, um diagnóstico da satisfação da equipa em várias dimensões. O retrato inicial era claro: satisfação baixa em quase todas as áreas de funcionamento da equipa.

No *team coaching* começámos pelo essencial: trabalhámos a clareza - propósito, visão e objetivos. Vários estudos mostram que esta é a área que sustenta todo o resto e que tem mais impacto no clima. Chegaram a três objetivos-chave, partilhados por todos, alinhados com as tendências de mudança no *team coaching* e decisivos para o propósito da equipa. O alívio foi imediato: finalmente todos remavam para o mesmo lado.

Mas havia outra corrente invisível a desviar o barco. Parte da equipa era racional e intuitiva, focada no futuro, nas tendências e na criação de novos serviços. Outra parte vivia no presente, cuidando de processos e relações. Estas perspe-

«Na gestão da mudança, não basta resistir às ondas – é preciso líderes que inspirem, equipas alinhadas e complementares e auto-consciência para ajustar o rumo.»

tivas, igualmente valiosas, chocavam constantemente, criando conflitos e ruídos de comunicação. Quando tornámos isto visível, o diálogo mudou: passaram a dar espaço às necessidades de ambos os perfis, e a comunicação ganhou clareza e equilíbrio.

Três meses depois, a avaliação com o mesmo questionário mostrou uma transformação: a satisfação tinha aumentado em todas as dimensões. Mais do que melhorar a cooperação, a equipa ganhou confiança para enfrentar o que viesse pela proa.

Se também está a enfrentar mares turbulentos, garanta estes três aspetos:

1 – Tenha um leme forte em que é muito claro para toda a equipa qual é o propósito, a visão e os três ou quatro objetivos para reduzir a incerteza e acelerar as decisões.

2 – Trate as diferenças entre as pessoas como velas adicionais do seu barco. Aproveite as diferenças de personalidade, de geração, de sexo e de cultura para transformar conflitos em força coletiva.

3 – Construa resiliência através de momentos regulares de alinhamento e *feedback* com a equipa.

Na gestão da mudança, não basta resistir às ondas – é preciso líderes que inspirem, equipas alinhadas e complementares e auto-consciência para ajustar o rumo. Fazemos isso através de diagnósticos e avaliação da evolução, *coaching* para fortalecer a liderança, e *coaching* de equipa para alinhar objetivos, promover a complementaridade e facilitar a comunicação. O *coaching* funciona como um farol: ilumina, orienta e dá a coragem para navegar em mares incertos. •

**ELEGÂNCIA,
MODERNIDADE E
COMPETÊNCIA**



Hospedeiras
de Portugal

A **imagem** do seu evento

www.hospedeiras-portugal.pt

www.hospedeiras-portugal.pt



Jaime Ferreira da Silva
Managing Partner da Dave Morgan

Chief Happiness Officer

Desígnio ou falácia?

De todas as *buzzwords* que amiúde enriquecem as Organizações com novas modas, *Chief Happiness Officer* terá sido, porventura, a que mais reacções contraditórias terá gerado!

O conceito de trabalho tem origem etimológica em *tripalium*, um instrumento medieval de tortura usado em escravos e presos. À primeira vista, associar o trabalho à felicidade organizacional poderá parecer um contrassenso; considerá-la um desígnio digno da atenção de um *chief executive* seria, então, um despropósito!

Como em (quase) tudo o resto, uma ideia peregrina – felicidade organizacional – pode restringir-se a um “hype” transitório, a uma moda fugaz ou influenciar (e impactar) positivamente contexto e indivíduos de forma transformadora!

Centrando-nos nos benefícios transformadores, a operacionalização deste conceito deverá focar a atenção e a energia nos seguintes tópicos:

Sentido/significado do trabalho – “Para que serve isto que faço/fazemos?”

Propósito do trabalho – “Quais são os objectivos/metastas que devo/devemos alcançar?”

Prazer com o trabalho – “Quais são as recompensas (tangíveis e intangíveis) do meu/nosso trabalho?”

Uma das ideias-chave da Psicologia

Positiva é o que se designa como fórmula da felicidade¹:

$$F = S + C + V$$

S representa o nosso *set point*, i.e. o nível estável de bem-estar a que tendemos a regressar após eventos positivos ou negativos, com forte determinação genética.

C representa as condições de vida, o contexto em que nos inserimos (familiar, social, organizacional).

V representa as actividades voluntárias em que nos envolvemos.

A manutenção de um nível suficientemente bom de sentido, propósito e prazer no trabalho, é uma construção colectiva, com responsabilidades partilhadas entre indivíduos, equipas e lideranças, exigindo um foco atento em **C** (condições de vida) e **V** (actividades voluntárias).

Como proposta de operacionalização do conceito de felicidade organizacional, adianto 7 princípios:

1. Conciliar o trabalho híbrido e flexível com trabalho presencial de modo a conjugar autonomia e conexão interpessoal, através de políticas transparentes de flexibilidade horária para apoiar diferentes estilos de vida sem comprometer os desígnios organizacionais.

2. Medir e agir sobre o bem-estar organizacional através de avaliações periódicas e acesso a apoio psicológico especializado.

3. Liderar pelo exemplo com propósito e significado através de uma comu-

nicação e acção coerentes e consistentes que apontem metas, enalteçam significados e valorizem as pessoas. Precisamos sempre de narrativas credíveis que dêem sentido ao trabalho (e à existência)!

4. Desenvolver líderes capazes de conciliar visão, eficácia, foco nos resultados e atenção sustentável às pessoas e às equipas. Medidas precisas de avaliação do *engagement* e do bem-estar tornaram-se um termo inseparável do sucesso organizacional.

5. Promover reconhecimento frequente e genuíno através de sistemas simples e contínuos de *feedback* (não só em avaliações anuais) e formas de celebração e reconhecimento individual e colectivo. O grupo existe e exprime-se no ritual e na festa!

6. Dar espaço à autonomia e ao crescimento através do envolvimento dos colaboradores nas decisões que afectam o seu trabalho e na criação de metas personalizadas de desenvolvimento profissional.

7. Cuidar da inclusão e do respeito pela diversidade através da monitorização regular do sentimento de pertença nos indivíduos e nas equipas.

Em síntese, aquilo que poderia ser uma falácia sob a forma de *buzzword chic*, poderá tornar-se um desígnio que torne os locais de trabalho em espaços de crescimento, sucesso e bem-estar. ●

¹HAIDT, J. (2025). *A Hipótese da Felicidade*. Lisboa: Talento Intemporal Editora.

COACHING DE EXECUTIVOS E DE LÍDERES

PROGRAMAS DE GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

PROGRAMAS DE SAÚDE E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

WORKSHOPS DE LIDERANÇA E TEAM BUILDING



DAVE  **MORGAN**
health & management consultants



Joana Perleques
Head of B2B Sales da Galileu

Coaching, Mudança e Resiliência

Os três pilares que estão a redesenhar o futuro das organizações

A relação entre gestão da mudança e resiliência organizacional está longe de ser uma novidade, mas raramente foi tão crítica como agora que a incerteza parece ter-se instalado no nosso quotidiano. Segundo a *Harvard Business Review*, cerca de 70% das iniciativas de mudança falham. Contudo, este não é um desfecho inevitável e o *coaching* pode ser determinante para os resultados.

O *coaching* assume um papel transformador, funcionando como catalisador para a mudança sustentável, e rompendo com os modelos onde se decide, implementa e espera que todos alinhem, oferecendo algo mais valioso: a escuta, a reflexão e o crescimento conjunto. Bem aplicado, o *coaching* ajuda líderes e equipas a olhar para a mudança não como ameaça, mas sim como uma oportunidade.

Além de ferramenta de desenvolvimento individual, o *coaching* tem-se afirmado como uma alavanca estratégica para as organizações. O seu impacto sente-se em fatores determinantes para a construção de uma cultura de resiliência organizacional sustentada: potencia competências e liderança, contribui para um ambiente de maior compromisso, reduz o risco de *burnout* e fortalece redes de confiança.

Neste sentido, importa clarificar o que

«O *coaching* assume um papel estratégico que vai além do desenvolvimento de competências, é um processo de desenvolvimento de consciências.»

se entende por resiliência. Não se trata apenas de “aguentar o embate” e persistir; uma organização resiliente adapta-se, aprende, reconfigura-se com agilidade e, sobretudo, evolui. Segundo dados da *Gallup*, empresas com culturas resilientes são 21% mais produtivas e têm menos 41% de absentismo. À luz destes dados, faz sentido ajustar a forma como lideramos. Mas de que forma pode o *coaching* ajudar?

O investimento em *coaching* na organização pode aumentar o *engagement* das equipas e contribuir para a redução do *turnover* ao promover uma cultura de abertura e confiança, reforçar a

autenticidade da liderança e valorizar o erro como parte integrante do processo de aprendizagem. Com isso, os líderes estão a criar e proporcionar ambientes onde pedir ajuda é visto como sinal de maturidade e crescimento, reforçando assim laços de colaboração e motivação que são essenciais para o sucesso sustentável das organizações. O *coaching* troca o controlo e a imposição pela criação de segurança psicológica. E onde há segurança, há espaço para inovação, experimentação e progresso.

Em diversos contextos organizacionais, mudanças como a introdução de novas tecnologias ou processos podem gerar medo, resistência e bloqueios entre os colaboradores. A introdução do *coaching* tem demonstrado ser eficaz na dissipação dessas ansiedades, transformação de atitudes e na aceitação da mudança. Este processo contribui para criar culturas organizacionais mais abertas, ágeis e preparadas para enfrentar desafios futuros com maior confiança e resiliência.

Atualmente, o *coaching* assume um papel estratégico que vai além do desenvolvimento de competências, é um processo de desenvolvimento de consciências. É esse tipo de consciência coletiva que eleva a resiliência, convertendo-a numa vantagem competitiva real, mensurável e tangível no quotidiano das organizações. •

GAME CHANGER SUMMIT

2025

UNLOCKING THE FUTURE: PEOPLE, WORKPLACES & INNOVATION

10 dezembro Fundação Oriente, Lisboa

gamechangersummit.galileu.pt

SAIBA MAIS



Um evento único que reúne líderes e profissionais de RH para pensar o futuro do trabalho e explorar como desbloquear o potencial das organizações.



LIDERANÇA
DO FUTURO



WELL-BEING



GESTÃO DA
MUDANÇA



MODELOS E
AMBIENTES
DE TRABALHO



INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL



PEOPLE
ANALYTICS



PRODUTIVIDADE
E COLABORAÇÃO



DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS

ORADORES



**RUI
MIRANDA**

> ARYA HUB

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



**RITA
BAPTISTA**

> CIMPOR

LIDERANÇA DO FUTURO



**ANA
RUIVO**

> TEAM 24

WELL-BEING



**JOÃO
RODRIGUES**

> AUBAY PORTUGAL

GESTÃO DA MUDANÇA



**CARLA
CALISTO**

> START CAMPUS

MODELOS E AMBIENTES
DE TRABALHO



**DIOGO
TAVARES
ANTUNES**

> SANTANDER
PORTUGAL

PEOPLE ANALYTICS

Organização:



Parceiros:



Media partner:





Zita Freire

CEO do Grupo FF

O Novo ADN das Organizações de Sucesso

Gestão da mudança e resiliência

Num ambiente cada vez mais dinâmico, volátil e competitivo, a capacidade de adaptação a novos cenários tornou-se um fator determinante para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização. Nesse contexto, dois conceitos-chave destacam-se: gestão da mudança e resiliência organizacional. Ambos são fundamentais na preparação das empresas para que consigam prosperar em tempos de transformação onde os cenários de incerteza e de crise são uma constante.

Quando abordamos a gestão da mudança debruçamo-nos sobre o processo estruturado de transição que visa minimizar resistências, alinhar expectativas e garantir que a transformação ocorra de forma eficiente e sustentável, esse processo envolve três componentes essenciais: Pessoas: garantir que todos os colaboradores entendam, aceitem e adotem as mudanças propostas; Processos: reestruturar práticas e rotinas adequadas ao novo modelo; Tecnologia: adaptar ou implementar novas ferramentas para suportar a transformação. Neste processo de mudança a liderança tem um papel crítico na sua condução, competindo-lhe várias tarefas que

comprometem o sucesso da mudança pretendida. Compete à liderança comunicar de forma clara e transparente os motivos e benefícios da mudança, compete-lhe envolver as equipas, antecipar resistências e promover um ambiente aberto ao diálogo. E, o mais importante, ser exemplo, adotando ativamente as novas práticas.

Sem o envolvimento da liderança, iniciativas de mudança correm o risco de falhar por falta de credibilidade ou alinhamento interno.

Enquanto a gestão da mudança trata da transição planeada, a resiliência organizacional refere-se à capacidade de responder rapidamente a situações inesperadas, aprender com adversidades e emergir mais forte após as crises.

Existem várias componentes da resiliência organizacional: Cultura adaptativa: organizações resilientes cultivam culturas que incentivam a inovação, a flexibilidade e a aprendizagem contínua; Gestão de riscos: identificação proativa de ameaças e planos de contingência robustos; Capacidade de recuperação: maleabilidade para restaurar operações após eventos disruptivos; Capacitação de pessoas: colaboradores treinados e preparados emocionalmente para lidar com a incerteza, sendo que neste

ponto entra um tema muito importante, que daria um outro artigo sobre a saúde mental no contexto laboral.

A gestão eficaz da mudança contribui diretamente para o fortalecimento da resiliência organizacional. Quando uma empresa é capaz de implementar mudanças de forma estruturada e bem-sucedida, é naturalmente desenvolvida uma “memória organizacional” de adaptação. Essa memória prepara a organização para futuras transições, muitas vezes inesperadas.

Organizações resilientes encaram as transformações como oportunidades de crescimento e não como ameaças.

No cenário corporativo atual, onde a única constante é a mudança, organizações que dominam a arte da adaptação e cultivam a resiliência ganham uma vantagem competitiva significativa. A gestão da mudança não deve ser vista como uma iniciativa pontual, mas como uma competência estratégica. Da mesma forma, a resiliência organizacional vai além da simples superação de crises: trata-se de aprender, evoluir e crescer diante da adversidade.

Empresas que conseguem integrar esses dois pilares não apenas sobrevivem às transformações como conseguem prosperar com elas. ●



THE
HARVEST
COLLECTION

DA NATUREZA PARA A CHÁVENA





Sérgio Cabral

Chief Operations Officer da Header

Coaching Executivo

O ROI (In)visível que transforma



As tecnologias avançam, os processos afinam-se, as formações multiplicam-se. Mas algo essencial continua a escapar: as competências humanas que distinguem líderes capazes de inspirar equipas e enfrentar incertezas.

O *Coaching* Executivo ocupa esse espaço quase invisível, mas decisivo. Não é luxo. É o cimento que consolida culturas, acelera *power skills* e transforma resultados e pessoas de forma duradoura. Quando estas competências encontram terreno fértil, a mudança individual reverbera em toda a organização.

Cultura: o terreno onde tudo se joga

Nenhum líder cresce sozinho. O impacto de um processo de *Coaching* dilui-se se regressar a uma cultura de silos ou microgestão. Um líder que se reinventa pode tornar-se, paradoxalmente, um “exilado interno” – alguém que deseja mudar, mas esbarra contra muros invisíveis.

O relatório *Defining New Coaching Cultures* (ICF/HCI, 2023) comprova que empresas com culturas de *Coaching* registam mais inovação, colaboração e *engagement*. O estudo *The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory* (McKinsey, 2024) acrescen-

ta: organizações que cultivam líderes capazes de aprender, desaprender e reaprender são 4,2 vezes mais propensas a alcançar resiliência sustentável. E sublinha seis atributos críticos: resiliência, humildade, liderança servidora, leveza, *stewardship* e aprendizagem contínua. Competências que não se adquirem em MBAs, mas em contextos de reflexão, *feedback* e *Coaching* estruturado.

Power Skills: as competências que diferenciam

Se as *hard skills* rapidamente se tornam obsoletas, as *power skills* – visão estratégica, resiliência, comunicação com impacto, influência sem autoridade – permanecem. Estudos mostram que executivos submetidos a programas de *Coaching* reportam ganhos consistentes de 50–70% na eficácia da liderança (*Wifitalents*, 2025).

ROI invisível: impacto que se sente e se mede

O mercado global de *Coaching* executivo foi avaliado em US\$ 2,85 bilhões em 2023, crescendo 6% ao ano até 2028. Organizações relatam melhorias claras: 70% dos clientes aumentam a performance, 86% confirmam impacto nos objetivos, o *engagement* sobe 20% e a rotatividade cai 23%. O ROI médio?:

«Organizações que cultivam líderes capazes de aprender, desaprender e reaprender são 4,2 vezes mais propensas a alcançar resiliência sustentável.»

7 vezes o investimento inicial. Casos como o da Intel são ilustrativos: cerca de US\$ 1 bi/ano em margem operacional atribuída ao *Coaching* (ICF/HCI, 2023).

O *Coaching* executivo não é luxo. É estratégia de negócio. Constrói culturas fortes, acelera competências críticas e gera retorno invisível que sustenta resultados tangíveis. A questão já não é se investir é possível, mas sim quanto a sua organização pode ganhar ao colocar líderes e cultura no centro do desenvolvimento. •



SUBSCREVA A LÍDER

Subscrição em papel

4 edições: 32 €

8 edições: 56 €

Subscrição da versão digital

1 ano: 20 €

2 anos: 35 €

Preço de cada número em papel

9,50 €



Tel: 926 162 084

E-mail: assinaturas@temacentral.pt

Web: loja.temacentral.pt



Gabriel Damaso

Vice-Presidente de Comunicação
e Marketing da ICF Portugal

A Solidão do Líder e a Coragem de Partilhar a Jornada

A liderança é muitas vezes romantizada como força, visão e resiliência. Vemos líderes descritos como estratégias brilhantes, figuras de inspiração e faróis de estabilidade. Mas, por trás dos discursos mobilizadores e dos relatórios repletos de resultados, existe uma realidade raramente assumida: a solidão. Rodeados de equipas, conselhos e *stakeholders*, muitos líderes sentem que não têm espaço para revelar dúvidas ou fragilidades. A expectativa de “ter sempre respostas” cria uma barreira invisível, um isolamento que corrói tanto a clareza de pensamento como o bem-estar emocional. É uma solidão silenciosa, que se instala mesmo nas agendas mais cheias.

É precisamente neste território que o *coaching* profissional se torna essencial. Um (*coach*) profissional ICF (*International Coaching Federation*) não é conselheiro nem avaliador. É um parceiro de reflexão que oferece escuta profunda e questionamento poderoso. Nesse espaço confidencial, o líder pode finalmente remover a máscara, explorar dilemas éticos, desafiar crenças enraizadas e descobrir novas perspetivas. Esse processo não acrescenta ruído. Pelo con-

«Acredito que a liderança mais inspiradora não nasce de certezas inabaláveis, mas da coragem de ser humano.»

trário, cria silêncio fértil, onde a clareza emerge. A cada sessão, o líder reconstrói a sua narrativa, não para se tornar alguém diferente, mas para se aproximar da melhor versão de si próprio.

Partilhar a jornada com um *coach* não é sinal de fraqueza. É, na verdade, um ato de coragem. Exige reconhecer que a complexidade do presente ultrapassa certezas rápidas. Requer humildade para questionar e ousadia para se reinventar. Quando um líder encontra esse espaço de reflexão, a solidão transforma-se em clareza, e essa clareza multiplica o impacto. O resultado é visível: decisões mais alinhadas, equipas mais confiantes, culturas organizacionais mais saudáveis. Ao cuidar de si, o líder abre caminho para cuidar melhor dos outros.

Acredito que a liderança mais inspiradora não nasce de certezas inabaláveis, mas da coragem de ser humano. Um líder que reconhece as suas vulnerabilidades, e que escolhe para o seu percurso um parceiro de reflexão, inspira confiança genuína. Porque liderar não é um ato solitário, é um exercício de humanidade partilhada. O futuro da liderança não pertence aos que carregam o peso sozinhos, mas aos que têm a coragem de partilhar a jornada. •

O Coaching profissional e ético é parte integrante de
uma sociedade próspera.

A ICF define coaching como uma parceria com clientes num processo criativo e estimulante que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. É esse processo que ajuda a transformar organizações e sociedades.

Desde 1995 a promover a excelência, o impacto e o valor do coaching a nível mundial.



Referência mundial
há **30 anos**

Profissionais
credenciados

+58 000
membros

160
países

Cursos
acreditados



Encontrar um
Profissional ICF





Ricardo Faustino

Head of Innovation and Project
Management Unit at ISQ Academy

A Resiliência Não se Treina em Excel

O que sustenta as organizações quando tudo muda

Não é nos processos que a mudança se bloqueia, mas nas conversas que não acontecem

Mudar é mais do que reorganizar equipas ou redesenhar processos. É lidar com o que não se vê nos relatórios: o desconforto, as perguntas, os silêncios. É isso que torna a mudança exigente. Porque mexe em rotinas, desafia certezas, obriga a largar o que era familiar mesmo antes de se confiar no que vem a seguir.

A maior parte das dificuldades numa transição não está na estratégia. Está nas pessoas. Nas emoções que ninguém mapeia. Nos receios que não se dizem. Na ausência de espaço para pensar com calma. E quando não há espaço, há resistência. Não porque as pessoas não queiram mudar, mas porque não se sentem preparadas. Ouvidas. Parte da equação.

É aí que entra aquilo que tantas vezes tratamos como lateral, quando é, afinal, central. Competências que abrem caminho e permitem atravessar fases instáveis com clareza, equilíbrio e ligação. Falamos de escuta, pensamento crítico, empatia, adaptabilidade, humildade para ajustar a rota e contribuir com mais presença. São essas capacidades que evitam que uma equipa se feche, que

«Resiliência não é resistir. É conseguir seguir em frente sem perder o que importa.»

um líder se isole ou que uma organização estagne quando o caminho se torna menos previsível, mas necessário.

Desenvolver estas competências não é um luxo. É uma necessidade. E não se faz por obrigação ou com pressa. Faz-se com tempo, prática e atenção. Práticas estruturadas de desenvolvimento, como o *coaching*, quando usadas com intenção, são ferramentas que podem ajudar a abrir esse espaço. Não ensinam respostas, mas ajudam a fazer as perguntas certas. Permitem que quem lidera se encontre com a sua forma de estar, e que quem executa se reconheça no processo. Mais do que técnica, são convites à clareza. A parar. A pensar melhor. A sentir com lucidez.

Quem lidera, neste contexto, precisa mais de presença do que de controlo. Precisa de saber escutar, de criar confiança, de sustentar decisões que envolvem e responsabilizam sem esmagar. Precisa de saber como estar, mais do que saber o que dizer.

A resiliência, na mudança ou noutros processos, não depende da robustez da estrutura. Depende da flexibilidade de quem a habita. De como se reagem às incertezas e ao desconhecido, de como

se acolhem os erros, de como se mantêm os vínculos quando as respostas ainda não chegaram. E de como se cuida do essencial: as pessoas, mesmo no meio do turbilhão.

Preparar uma organização para lidar com a mudança não é construir mais camadas. É muitas vezes simplificar. Criar nitidez. Estimular autonomia. Deixar que as pessoas participem no que estão a viver, e não apenas que cumpram o que lhes foi pedido.

Estas competências humanas não são uma moda. São a base do que nos mantém atentos, conectados, disponíveis. Num contexto exigente como a gestão da mudança, em que tanta coisa muda de fora para dentro, são estas capacidades que nos mantêm inteiros por dentro. E são elas que permitem que uma equipa não apenas aguente o impacto, mas saiba encontrar o seu caminho no meio dele. Resiliência não é resistir. É conseguir seguir em frente sem perder o que importa. E isso começa, quase sempre, em conversas que não se delegam nem se automatizam, apenas se vivem e não cabem em folhas de cálculo. Na mudança, como na liderança adaptativa, é sempre das pessoas que depende o futuro. ●



ISQ ACADEMY

SOMO LÍDERES EM SOLUÇÕES INOVADORAS DE CONSULTORIA E FORMAÇÃO. FOCAMOS-NOS NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, RESPONDENDO ÀS ÁREAS EMERGENTES E VALORIZANDO LIDERANÇAS E EQUIPAS.



APRENDIZAGEM IMPULSIONADA PELA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS



FORMAÇÃO E CONSULTORIA PERSONALIZADAS PARA AS NECESSIDADES DO SEU NEGÓCIO

CAPACITAMOS TALENTOS E TRANSFORMAMOS NEGÓCIOS

SAIBA MAIS



LISBOA | PORTO | ACADEMY.ISQ.PT | ISQACADEMY@ISQ.PT | 21 4234 000





Alexandra Barosa
Pereira

Faculty na Nova SBE
Executive Education



Aida Chamiça

Faculty na Nova SBE
Executive Education



Susana Carvalho

Faculty na Nova SBE
Executive Education

Team Coaching

A resposta para liderar em tempos de disrupção e complexidade



s líderes enfrentam uma “tempestade perfeita” de disrupções tecnológicas, tensões geopolíticas e instabilidade económica. Mais de 80% sentem-se impreparados e, embora muitos reconheçam a urgência de reinventar a liderança, poucos agem nesse sentido. A fronteira entre trabalho humano e tecnológico é cada vez mais difusa, exigindo novas formas de desenvolvimento. Neste contexto, o *coaching* executivo e, em particular, o *team coaching* afirmam-se como práticas essenciais. O *coaching* individual aumenta autoconsciência, resiliência e clareza de propósito; o *team coaching* fomenta confiança, colaboração e aprendizagem coletiva, potenciando inovação. O alinhamento entre desempenho e humanidade permite às equipas prosperar em ambientes complexos.

A Coordenadora do Programa de *Coaching* Executivo da Nova SBE Executive Education, Alexandra Barosa Pereira, apresentou no University Forum for Human Resource Development 2025, em Belfast, evidências do impacto destas abordagens, com base num estudo com participantes do curso (a entrar na sua quinta edição). São elas o aumento da autoeficácia em competências de

coaching, reforçando a confiança dos líderes e promovendo estilos mais eficazes, demonstrando que o *coaching* não só desenvolve liderança, como gera confiança transferível para outros contextos, promovendo resiliência e capacidade de resposta. Os participantes destacam ainda transformação pessoal e profissional, impacto na gestão de equipas e superação de desafios através de prática intensiva, reflexão crítica e integração de modelos teóricos.

«Se um líder com competências de *coaching* ativa o potencial humano; com competências de *team coaching*, multiplica-o, ativando a inteligência coletiva necessária para gerir a complexidade.»

Atenta às tendências e respondendo à necessidade de as organizações integrarem o *coaching* nas suas estratégias de desenvolvimento, a Nova SBE Executive Education lançou já o Certificado em *Team Coaching*. Adotando uma perspetiva eclética, incentiva cada participante a criar a sua identidade como *coach*, integrando teoria, experiência e contexto. Uma aprendizagem prática com clientes reais sob supervisão, valores de vulnerabilidade e integridade, e um olhar sistémico que liga *coaching* a liderança, mudança e cultura organizacional.

As vantagens são múltiplas: para *coaches*, expansão para intervenções sistémicas; para líderes, reforço da consciência como facilitadores do desenvolvimento coletivo; para RH, ferramentas para culturas colaborativas; e para consultores, novas perspetivas que integram o *coaching* de equipa na gestão da mudança. Se um líder com competências de *coaching* ativa o potencial humano; com competências de *team coaching*, multiplica-o, ativando a inteligência coletiva necessária para gerir a complexidade. Este programa convida a uma jornada – do líder à equipa e da equipa ao sistema organizacional – apoiando a reinvenção da liderança e a construção de culturas resilientes, capazes de prosperar no futuro. ●

3.º FÓRUM PME MAGAZINE

29 e 30 de Outubro 2025

Taguspark

*O ponto de encontro de gestores e especialistas
para partilhar casos de sucesso, aprendizagens
e soluções inovadoras em gestão.*



BERNARDO CORREIA

KEYNOTE SPEAKER



ANTÓNIO COSTA SILVA

KEYNOTE SPEAKER

PATROCINADOR OFICIAL:

unipeople

PATROCINADORES:

bbp best business partners

invent

**CABEÇA
DE TOIRO**

Sumol Compai

PARCEIROS:

Link to Leaders

LIDER

SAPO

Revista do Empreendedor

SFORI
People Upgrade Company

351
PORTUGUESE
STARTUP
ASSOCIATION

**DGT
INNOVATION**
by DIGITALIS

amtgroup

TAGUSPARK
CLUBE DE CONHECIMENTO

INSCREVA-SE AQUI.





Fátima Ribeiro
Managing Partner
da Outperform



Susana Azevedo
Associated Partner
da Outperform

Liderando na Incerteza

O caminho para a agilidade e a resiliência



As tensões geopolíticas e do comércio global, a disrupção tecnológica, com o avanço da inteligência artificial, e as mudanças climáticas, estão entre os principais riscos identificados pelas organizações em 2025. Estes fatores impactam diretamente a liderança, os modelos de negócio e as estruturas organizacionais. Os líderes procuram desenvolver organizações mais ágeis e resilientes à mudança.

Mas como sustentar uma vantagem estratégica da organização a longo prazo? Como lidar com a incerteza e o desconforto da mudança? E, neste processo, transformar a resistência em experimentação, a competição interna e os silos em reconhecimento das interdependências, alavancando as sinergias entre áreas, e convertendo a desconexão em colaboração genuína? Não há uma resposta imediata ou um único modelo ou resposta.

Tendo participado como *research partners* no livro *Team of Teams Coaching: Using a teaming approach to increase business impact*, do Professor Peter Hawkins e da Dra. Catherine Carr, lançado em julho de 2025, desenvolvemos aprendizagens e práticas em projetos de desenvolvimento organizacional e de liderança para desenvolver uma “equipa de equipas” – uma organização fluida, em rede, colaborativa

e de responsabilidade partilhada, preparada para lidar com a complexidade e trazer uma maior agilidade para as organizações.

Para esta agilidade é crucial um propósito claro e inspirador. Valores que se traduzem em ação. Objetivos que alinhem todos – não apenas no papel, mas na prática. É importante priorizar a experiência e o bem-estar dos colaboradores, porque equipas motivadas e empoderadas geram conexões mais fortes entre áreas.

É crítico desenvolver uma consciência sistémica – mapeando continuamente *stakeholders* e sistemas – para criar alianças e parcerias que tragam valor real para todos. O processo de *coaching* tipicamente inicia-se com o *coaching* da equipa de liderança, e com uma revisão conjunta de propósito, visão e estratégia através das lentes dos diferentes *stakeholders* e sistemas. Um diagnóstico sistémico prévio identifica fortalezas, áreas críticas e oportunidades.

Trabalha-se o “porquê” da organização, a coerência da estratégia, a clareza de processos e responsabilidades, a qualidade das relações internas entre áreas, e as oportunidades de desenvolver os relacionamentos com os diferentes *stakeholders*.

Posteriormente, o processo de *coaching* expande no apoio às diversas equipas funcionais, com um foco nas interdependências e na responsabi-

«É no fluir do trabalho que cada equipa e organização descobrem o que funciona, e moldam a sua autenticidade coletiva.»

lidade mútua, com a consciência dos desafios inerentes de transformação e transição nos diferentes ciclos de vida das organizações, e em conexão com os desafios do ecossistema.

Organizações interconectadas e fluidas como organismos vivos desenvolvem resiliência natural à mudança. Essa abordagem intencional suporta uma cultura, linguagem, comunicação e dinâmicas internas, que capitalizam a inteligência coletiva, e uma estratégia que flui e evoluciona buscando uma resposta criativa às mudanças, num processo de aprendizagem contínuo.

O *coaching* sistémico de equipas requer experimentação constante. É no fluir do trabalho que cada equipa e organização descobrem o que funciona, e moldam a sua autenticidade coletiva, aprendendo, adaptando-se e criando novas formas de gerar valor. •



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



Pedro Mega

Diretor da Enterprise Talent Solutions,
da Randstad Portugal

Resiliência Organizacional e Gestão da Mudança

Práticas, ferramentas e o papel do coaching

Num ambiente global cada vez mais volátil e complexo, a capacidade de uma organização se adaptar e prosperar diante de desafios não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade. A gestão da mudança e a resiliência organizacional emergem como pilares fundamentais para a sobrevivência e o crescimento sustentável.

Estratégias e melhores práticas para uma gestão da mudança eficaz

A gestão da mudança não se trata apenas de comunicar novas diretrizes; é um processo que exige planejamento metódico e envolvimento de todas as partes interessadas. As melhores práticas e a utilização de ferramentas adequadas são cruciais para o sucesso.

Assim sendo, uma Comunicação transparente e contínua é determinante, pois a falta de informação gera incerteza e resistência. É vital estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes desde o início do processo. Por exemplo, numa transição tecnológica, a empresa pode utilizar reuniões semanais de *town hall* para demonstrar o novo *software*, res-

ponder a perguntas e recolher *feedback*, o que, seguramente, reduz drasticamente a habitual oposição interna.

Também o envolvimento dos colaboradores é determinante para o sucesso da mudança, pois essa depende muito da adesão das pessoas. Incluir os colaboradores no processo de decisão e designar «campeões da mudança» que atuam como embaixadores internos pode criar um senso de propriedade. Por exemplo, uma conhecida empresa de retalho, ao implementar um novo sistema de gestão de *stock*, formou um grupo de trabalho com colaboradores de diferentes lojas para testar e refinar a ferramenta, garantindo que o produto final atendesse às suas necessidades reais, o que facilitou muito o processo. Dado determinante é a Formação e Capacitação, pois não basta anunciar a mudança; é preciso capacitar as equipas para que tenham as competências e ferramentas necessárias para o novo modelo de trabalho, investindo em *workshops* sobre gestão de tempo e produtividade remota, além de formar sobre as novas ferramentas de colaboração *online*, o que poderá fazer toda a diferença positiva no resultado final.

O Papel fundamental do coaching e mentoring

Num ambiente de mudança constante, a liderança é cada vez mais colocada à prova. É aqui que o *coaching* e o *mentoring* se tornam ferramentas indispensáveis. Elas oferecem suporte direcionado a líderes e equipas, permitindo-lhes desenvolver a maturidade e a capacidade de adaptação necessárias para guiar as organizações através das transformações.

O *Coaching* para Liderança Resiliente é um modelo que foca no desenvolvimento de competências, ajudando líderes a aprimorar as suas habilidades de comunicação, tomada de decisões e gestão de conflitos. Neste caso, um *coach* pode ajudar um líder a navegar pela incerteza, aprimorar sua inteligência emocional e construir a resiliência pessoal que, por sua vez, é fundamental para fortalecer a resiliência da equipa e da organização.

Também o *Mentoring* para partilha de conhecimento é um processo em que um profissional mais experiente (mentor) partilha o seu conhecimento, experiência e sabedoria com um menos experiente (mentorado). Em cenários



«Em cenários de mudança, um mentor pode oferecer uma perspectiva valiosa, ajudando o líder a ponderar soluções e decisões com base em experiências anteriores.»

de mudança, um mentor pode oferecer uma perspectiva valiosa, ajudando o líder a ponderar soluções e decisões com base em experiências anteriores. Por exemplo, um gestor a lidar com a fusão de duas equipas pode ser mentorado por um gestor que já passou por um processo semelhante, recebendo conselhos práticos e orientações sobre os desafios mais comuns.

O cuidado de construir uma cultura de Resiliência

A resiliência organizacional não é um estado estático; é uma capacidade que deve ser cultivada e mantida e que se expressa através de uma cultura que valoriza a flexibilidade, a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação. Fomentar a aprendizagem e a vontade de experimentar cria uma cultura resiliente que encoraja os colaboradores a aprender com os erros e a ver os desafios como oportunidades de crescimento.

Atualmente, não se pode deixar de atender a uma questão vital que é a saúde mental dos colaboradores e que representa um enorme pilar da resiliên-

cia. Organizações que oferecem programas de bem-estar, apoio psicológico e promovem um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal e estão mais bem equipadas para enfrentar crises e mudanças, pois as suas equipas estão mais robustas e preparadas para lidar com o *stress*.

Finalmente, é um exercício relevante, que após a superação de um desafio é vital que se organize uma análise conjunta para identificar o que funcionou, o que não funcionou e quais as lições aprendidas. Esse processo de reflexão contínua e conjunta fortalece a capacidade da organização de se preparar para eventuais futuras mudanças ou *next step* da atual.

No fim do dia, a gestão da mudança e a resiliência organizacional estão intrinsecamente ligadas. Ao adotar melhores práticas, utilizar ferramentas adequadas e investir no desenvolvimento da liderança através do *coaching* e do *mentoring*, as organizações não apenas sobrevivem às mudanças, como também se fortalecem, prosperando em ambientes cada vez mais difíceis de prever. ●



Marta Santos

Managing Partner da RHevolution

Resiliência que Transforma Cultura que Evolui



vivemos num tempo em que mudar é a única constante. Mas mais do que gerir a mudança, importa sa-

ber como atravessá-la com sentido, com consciência e com humanidade. Neste artigo, partilho uma reflexão sobre liderança emocionalmente resiliente e cultura organizacional ágil. Mais do que conceitos, são práticas com impacto real, quando vividas de forma intencional – e o *coaching* tem aqui um papel estratégico, como espaço de alinhamento, consciência e evolução.

Liderar com resiliência: presença e clareza nos momentos difíceis

A liderança emocionalmente resiliente não é apenas sobre resistir. É sobre sentir com lucidez, decidir com intenção e agir com propósito, mesmo em

cenários complexos ou incertos. Estes líderes são âncoras para as suas equipas. Têm a capacidade de escutar, de acolher a dúvida e de manter a confiança no futuro. Não porque têm todas as respostas, mas porque criam espaço para que elas surjam, em conjunto.

Programas de desenvolvimento que integram *coaching* e inteligência emocional têm demonstrado o poder desta liderança presente e consciente. Ao promover o autoconhecimento, a gestão emocional e o alinhamento entre valores e ação, criam-se líderes capazes de cuidar de si e dos outros e de transformar verdadeiramente a cultura onde estão inseridos.

Cultura ágil: espaço seguro para crescer, errar e evoluir

A cultura de uma organização constrói-se todos os dias – nas conversas informais, nas decisões silenciosas e nas prioridades que se escolhem. Uma cultura ágil permite experimentar, aprender e adaptar com rapidez, mantendo coerência com os valores que a sustentam. É um sistema vivo, que valoriza o erro como aprendizagem, o *feedback* como prática e a colaboração como motor. Não há espaço para verdadeira agilidade sem relações de confiança e sem segurança psicológica.

Organizações que escolhem redesenhar os seus modelos de gestão de pessoas, aproximando-os das suas realidades e das aspirações das suas

equipas. Iniciativas que alinham estratégia com bem-estar, processos com empatia, desempenho com escuta ativa. É nestes contextos que a cultura se torna um verdadeiro alicerce de transformação.

Coaching: o elo entre o que o líder sente e o que a organização precisa

O *coaching* profissional é um espaço de conexão entre a identidade do líder e a cultura que se quer construir. Ao trazer clareza, escuta e intenção, o *coaching* ajuda a transformar a forma como os líderes comunicam, decidem e se relacionam. E, por consequência, influencia a forma como as equipas colaboram, aprendem, evoluem. É um processo que liga o “eu” ao “nós”. Que sustenta mudanças com impacto. Que convida à ação consciente. E que permite que a evolução organizacional seja mais do que um plano – seja uma prática viva e coerente. A mudança é inevitável – a forma como a vivemos faz toda a diferença.

Quando juntamos líderes emocionalmente resilientes a culturas organizacionais ágeis, criamos organizações mais humanas, mais conscientes e mais preparadas para o futuro. Organizações que evoluem com sentido. Que cuidam das suas pessoas. E que fazem da mudança uma oportunidade real de crescimento. É este o novo jogo da liderança. E é urgente jogá-lo com coragem, com presença e com verdade. ●

«O *coaching* profissional é um espaço de conexão entre a identidade do líder e a cultura que se quer construir.»



Somos o seu Parceiro no **alinhamento da estratégia de Negócio com a estratégia de Pessoas.**



Consultoria de
Recursos Humanos



Consultoria de
Liderança



Coaching
Executivo ICF

Ajudamos organizações a **desenvolver líderes, transformar talento e construir culturas sustentáveis** que inspiram resultados.





Paula Resende

Managing Partner na WIF
Partners | Executive & Team Coach

Brasas e *Coaching* na Gestão da Mudança

E daquelas pessoas que toma o pequeno-almoço 'do costume', na mesma pastelaria? Ou que vai ao mesmo supermercado porque sabe onde estão os produtos? Só que um dia, trocaram os produtos de sítio e de repente... sente-se perdido. E pensa algo como: «Não faz sentido nenhum!», «Dantes é que tinha lógica!». O nosso cérebro está 'programado' para poupar energia e ganhar hábitos que nos colocam na zona de conforto. Criamos uma narrativa de quem somos, dos acontecimentos e de como as coisas devem acontecer. Convencemo-nos de que estamos certos e perpetuamos essa história. É o mecanismo de sobrevivência a funcionar! Então, qualquer mudança é percebida, mesmo que inconscientemente, como uma ameaça a essa sobrevivência e por isso resistimos tanto à mudança!

É o que se passa nas organizações, numa dimensão maior. Neste caso, a mudança é experimentada num sistema e muitas vezes falha porque o foco está em processos, nas operações e na otimização de resultados, e menos na dimensão humana. O maior desafio de um líder perante um processo de mudança – de uma simples mudança de local físico de trabalho dentro do escritório a uma mudança organizacional – é o de criar o contexto para que as suas pessoas sintam esta mudança

«O *Team Coaching* é crucial para alinhar as equipas com a nova realidade, construírem uma visão partilhada, definirem como vão agir, tornando-se mais fortes, coesas e comprometidas com o novo sistema organizacional.»

como algo positivo e pensado para elas e para o Bem Comum, e não como uma ameaça a si próprias e ao *status quo* instalado.

Então é fundamental que o Propósito e a Visão da mudança – a razão de ser e para onde vamos – estejam bem definidos e partilhados com todos. Além disso, há que partilhar quais são os pilares que sustentam a mudança e que passos serão dados para que aconteça, um

roadmap que traga uma luz ao fundo do túnel e apazigue o instinto de sobrevivência de cada um. E passar à ação, com objetivos pequenos e exequíveis, celebrando cada passo, e comunicando sempre com abertura, gerando um ambiente de confiança.

Fundamental é o acompanhamento em *Coaching* e *Team Coaching* para construir uma cultura de aprendizagem contínua, preparando a organização para mudanças constantes. Com o *coaching* individual a pessoa ganha clareza e ferramentas para se adaptar e liderar a mudança. O *Team Coaching* é crucial para alinhar as equipas com a nova realidade, construírem uma visão partilhada, definirem como vão agir, tornando-se mais fortes, coesas e comprometidas com o novo sistema organizacional.

Deixo-o com esta imagem: as pessoas estão em diferentes estágios e níveis de entusiasmo durante o processo de mudança, tal como as brasas num churrasco. Ao fazer lume, cada pedaço de carvão tem o seu papel – uns ardem logo e fazem chama, outros demoram mais tempo e assam realmente a carne e outros ainda só mais tarde queimam, mantendo a carne quente. É o que se passa com as equipas. É tempo de ser empático, valorizar a situação atual, celebrar e agradecer a todos pelo que fizeram para 'chegar até aqui' e passar à nova Era, potenciando e dando suporte a cada pessoa. •

Transforme a sua *liderança* e
impacto com esta
experiência única e
inovadora.



RIDING *your* LEADERSHIP



Impulsione o sucesso da sua equipa através
desta experiência com os cavalos.

FALE CONNOSCO!
WHATIFYOUINNOVATE@WIF.PT

wf
WIFPARTNERS

