

# FERRAMENTAS DE TEAM COACHING

ANA TERESA PENIM | JOÃO ALBERTO CATALÃO

DOS AUTORES DO  
BEST-SELLER INTERNACIONAL  
"FERRAMENTAS DE COACHING"



"UMA ABORDAGEM  
ÚNICA NO MUNDO  
DO TEAM COACHING"



# Índice

Sobre os Autores.....	vii
<b>? PARTE 1 – A razão de ser deste livro</b>	
A razão de ser deste livro .....	3
A nossa motivação para esta partilha .....	5
A quem interessa este livro? .....	7
Estrutura de conteúdos .....	9
Um desafio à partilha e à cocriação .....	11
Agradecimentos .....	13
<b>? PARTE 2 – O processo de <i>Team Coaching</i></b>	
O processo de <i>Team Coaching</i> .....	17
Quem pode ser <i>Team Coach</i> ? .....	23
<b>? PARTE 3 – Ferramentas de <i>Team Coaching</i></b>	
1. Diagnóstico da Oportunidade de um Projeto de <i>Team Coaching</i> .....	29
2. Desenho de um Processo de <i>Team Coaching</i> .....	33
3. Contrato de <i>Team Coaching</i> .....	37
4. Identificação do Perfil do <i>Team Coach</i> .....	41
5. Identificação do Tipo de Equipa .....	45
6. Identificação de Desafios Individuais .....	49
7. <i>Assessments</i> em <i>Team Coaching</i> .....	51
8. <i>Kick-Off</i> – Momento de Arranque do Processo.....	61
9. <i>Icebreakers</i> .....	65
10. Regras de Funcionamento .....	71
11. Sistemas de Registo do Processo de <i>Team Coaching</i> .....	75
12. <i>Team Core Values</i> ® – Identificar os Valores da Equipa .....	79
13. Definição de Objetivos .....	83
14. Estados de Energia e Criação de Campos Emocionais do Trabalho em Equipa .....	87
15. <i>E.V.V.A.</i> ® – Identificar Infraestruturas da Equipa .....	91
16. Termómetro das Crenças Limitadoras .....	93
17. <i>CPC</i> ® – Consciência, Propósito e Compromisso .....	97
18. O Círculo do Eu – Identificar Forças e Anseios de Melhoria .....	99
19. Metáforas Reveladoras .....	103
20. <i>Buddy Up</i> ® – Quociente de Empatia .....	107
21. Gestão de Emoções – Dinâmica Emocional da Equipa .....	113
22. Entender o Conflito.....	119
23. Gestão de Conflitos sem Culpabilizar .....	123
24. <i>Team QUESUP</i> ® – Perguntas em <i>Team Coaching</i> .....	127

25. G.R.O.W. – Diálogos Criativos .....	131
26. Comunicação Não Violenta.....	135
27. Ping-Pong Apreciativo® – Reavivar a Motivação da Equipa .....	141
28. Simplicity® – Mudança em Ação.....	145
29. Personagens Fictícias – Jogos Simbólicos que Criam Valor .....	149
30. WCM – <i>World Café Method</i> .....	153
31. Roda da Liderança .....	159
32. Gestalt Up® – Teoria e Práticas da Gestalt Aplicadas ao <i>Team Coaching</i> .....	161
33. Creative Pills® – O Poder da Imagem .....	165
34. <i>Winner Game</i> – Pensamento Contrafactual .....	171
35. Constelações Organizacionais .....	175
36. Transformation On Stage® – Psicodrama Aplicado ao <i>Team Coaching</i> .....	181
37. Tomada de Decisões.....	187
38. Splash Up® – Reconhecer e Elogiar .....	191
39. <i>Roadmap</i> – Definir e Ilustrar o Caminho.....	195
40. ROI-UP® – Medição de Resultados de Processos de <i>Team Coaching</i> .....	199

## **? PARTE 4 – Contribuições de Especialistas Internacionais**

### *Team Coaching*

Aida Chamiça – Portugal .....	205
Capacitar as Equipas para Visualizarem em Conjunto	
Ann V. Deaton – EUA .....	213
O Valor Estratégico do <i>Coaching</i> e do <i>Team Coaching</i> para Enfrentar os Desafios do Terceiro Milénio	
Catherine Tanneau – França.....	216
Supervisão do <i>Coach</i> de Equipas	
Damian Goldvarg – Argentina/EUA.....	219
Ferramentas de <i>Coaching</i> para Equipas Desportivas (STCT®): Perguntas Clarificadoras (Clarity Questions®)	
Gastón Maximiliano Fau Scotti – Espanha.....	230
Prática de <i>Coaching</i> Gu Bin – Uma prática de <i>Coaching</i> inovadora para resultados de negócio extraordinários	
Gu Bin – China .....	237
Podem os Líderes das Equipas serem também <i>Team Coaches</i> ?	
John Raymond – Austrália.....	241
O Poder das Estórias para o <i>Team Coaching</i> : Verdade & Estória	
Lisa Bloom – República da Irlanda/Israel .....	245
Uma Nova Estória!	
Saima Butt – Reino Unido .....	249

## **? PARTE 5 – Bibliografia e Glossário**

Bibliografia .....	255
Glossário de Termos Correspondentes – Português Europeu/Português do Brasil..	261

# A razão de ser deste livro

---



Quando, em 2009, lançámos a 1.<sup>a</sup> edição do livro *Ferramentas de Coaching*, apesar de termos expectativas positivas, por sabermos que não existia nada semelhante no mercado, não imaginávamos que ele viesse a ter tamanha recetividade e, sobretudo, que se viesse a tornar naquilo a que os livreiros chamam de um *long-seller* internacional!

Durante estes oito anos, o livro *Ferramentas de Coaching* teve sete edições, as quais fomos sucessivamente enriquecendo com novas ferramentas e contributos de diferentes personalidades e de diversas nacionalidades. Foi traduzido em castelhano e em inglês.

*Coaches* experientes, supervisores de *Coaching*, escolas de *Coaching*, gestores de recursos humanos (RH), investigadores, educadores, líderes, empresários e muitas outras pessoas que o adotaram são os principais responsáveis pela sua razão de continuar a existir e pelo seu sucesso, o qual implicou a sua edição também em castelhano e inglês, estando prevista a tradução para outras línguas.

Estamos, por isso, felizes e gratos por podermos dar o nosso contributo de forma continuada para a evolução da excelência do desenvolvimento pessoal e profissional, através do *Coaching*.

No entanto, seja através da nossa extensa prática profissional como *Coaches* Executivos em Organizações altamente competitivas de diversas nacionalidades e em diversos países, seja como Facilitadores do Desenvolvimento de Competências de *Coaching* de inúmeros profissionais e líderes, seja ainda no contexto dos vários cursos e fóruns nacionais e internacionais em que sistematicamente participamos, na prática associativa em que nos envolvemos e nas muitas outras publicações que partilhamos, há muito que temos consciência de que a mudança individual não é suficiente, só por si, para promover a mudança de uma Equipa ou Organização.

Por esse motivo, desde sempre que a nossa prática profissional é focada na concepção e dinamização de Projetos Integrados de Desenvolvimento de *Performance* Pessoal e Organizacional.

Esses Projetos integram diversas estratégias e ferramentas de desenvolvimento. O *Team Coaching* é uma delas.

A experiência prática que adquirimos no contexto desses Projetos, aliada à investigação permanente que realizámos, permitiram-nos passar a criar e a dispor de um conjunto alargado de reflexões e de ferramentas de *Team Coaching*.

E porque acreditamos que a partilha é a alma do negócio, mas também porque o mercado nos tem dito que o conceito que adotámos no livro *Ferramentas de Coaching* é extremamente apelativo e útil, pelo seu pragmatismo e simplicidade, decidimos alargá-lo à criação deste novo livro: *Ferramentas de Team Coaching*.

# A quem interessa este livro?

---



À semelhança de *Ferramentas de Coaching*, este livro destina-se a um público muito variado: desde os *Coaches* Executivos, *Coaches* Desportivos, Supervisores de *Coaching*, *Coaches* em Formação, Profissionais de Recursos Humanos, Psicólogos, Líderes, Gerentes, Chefes de Equipa, Mundo Académico (Docentes, Investigadores Alunos), até aos próprios Clientes de processos de *Team Coaching* (por exemplo, profissionais integrados em equipas envolvidas em processos de *Team Coaching*, os quais pretendem, também eles, tornarem-se mais capazes de facilitar a dinamização das suas equipas).

Mais uma vez, realçamos que é sobretudo missão deste livro fornecer uma panorâmica geral sobre o Processo e Ferramentas de *Team Coaching* e que, a par da sua leitura, recomendamos a necessária obtenção de formação específica em *Coaching* e *Team Coaching*, indispensável para uma prática adequada e responsável.

# Estrutura de conteúdos



As ferramentas e modelos compilados neste livro correspondem não só às utilizadas com maior frequência a nível global, como também a ferramentas que desenvolvemos ao longo da nossa prática profissional de *Coaching*.

Sendo o *Coaching* um processo totalmente focado no Cliente, em que não existem dois contextos, clientes ou momentos iguais, consideramos que um *Coach* nunca deve ser refém de uma ferramenta, mas sim possuir uma caixa de ferramentas internas e externas em contínua evolução, de modo a tornar o processo de *Coaching* mais eficiente e eficaz.

Foi nossa intenção descrever as diversas ferramentas de forma simples, resumida e pragmática, de modo a proporcionar a sua compreensão pelo grupo alargado de destinatários a quem se dirige.

A apresentação de cada ferramenta integra:

- **Briefing:** breve descrição da ferramenta, autoria ou origem da ferramenta;
- **Processo:** reflexões e passos para aplicação da ferramenta;
- **Comentários dos Autores:** partilha da nossa reflexão acerca da ferramenta.

## NOTA IMPORTANTE:

Sendo o *Team Coaching* um processo de *Coaching*, ele exige do *Coach* a posse das ferramentas internas ou competências centrais, as quais já integrámos no livro *Ferramentas de Coaching*, e que aqui nos escusamos de repetir.

São elas:

- Criar Confiança, *Rapport* e Empatia;
- Escuta Ativa;
- Escuta Estruturada;
- *Feedback*;
- Reformulação;
- *Coaching* Appreciativo;
- Perguntas Poderosas;
- *Storytelling*.

# O processo de *Team Coaching*

---



**“*Team Coaching* é um processo de *Coaching* potenciador da genialidade e da inteligência coletiva da equipa.”**

Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão

## O QUE É O *TEAM COACHING*?

Esta é uma pergunta prévia fundamental, na medida em que encerra duas palavras sobre as quais existem diferentes perspetivas e até alguma ambiguidade: *Coaching* e Equipa.

Como já referimos no livro *Ferramentas de Coaching*, o *Coaching* é ainda um processo relativamente recente, frequentemente confundido com outras abordagens (formação, psicoterapia, consultoria, mentoria, etc.).

Desiguais níveis de entendimento podem também existir em relação ao conceito de “equipa” e de “trabalho de equipa”, sendo os mesmos confundidos com os conceitos de “grupo” e “trabalho em grupo”.

Importa, por isso, desde já clarificar que o conceito de equipa a que nos reportamos ao longo deste livro se identifica com o conceito definido por Katzenbach e Smith (1996):

“Uma equipa é constituída por um reduzido número de pessoas, as quais possuem habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, um conjunto de metas de *performance* e um foco relativamente ao qual se sentem solidariamente responsáveis.”



Como não podia deixar de ser, a maior complexidade de um processo de *Team Coaching*, comparativamente com um processo de *Coaching one-to-one*, advém da natural complexidade que caracteriza qualquer equipa, uma vez que, tal como referiu a Comissão de *Team Coaching* da ICF Espanha (2010):

*“Uma equipa é um sistema dinâmico e ativo, com a sua própria personalidade, temperamento, clima e visão. Ela possui uma cultura própria com valores e regras de funcionamento verbalizadas e não verbalizadas.”*

De facto, “as empresas nascem para produzir resultados e as equipas são a base para os alcançar, sendo mais interessante questionarmo-nos sobre a “saúde” da equipa no seu todo do que o papel dos indivíduos que a compõem.

A chave do desempenho das equipas está na dinâmica particular de relações entre os seus membros. Este fator não consegue ser percebido quando observamos como cada indivíduo se comporta isoladamente.”

E é exatamente aqui que entra o processo de *Team Coaching*.

Alain Cardon, Coach internacional e uma das principais referências nesta área, assinala que:

*“A finalidade do Team Coaching é acompanhar o desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade e do rendimento individual e coletivo. Para tal, o Team Coaching centra-se no desenvolvimento das relações entre os membros da equipa e as missões dos seus membros no meio envolvente.”*

De facto, a experiência prática tem-nos mostrado que o verdadeiro valor do *Team Coaching* está para além do objetivo operacional que ele também possui de potenciar a *performance* e a coesão da equipa, pelo que também nos identificamos profundamente com a definição de David Clutterbuck, autor do livro *Coaching the Team at Work* (2007):

*“O objetivo por excelência do Team Coaching é facilitar o desenvolvimento das capacidades e hábitos intrínsecos da equipa que lhe permitirão fazer o seu próprio autocoaching.*

# FERRAMENTAS DE TEAM COACHING

40 Ferramentas de *Team Coaching* de diferentes orientações internacionais

*“A diferença entre o que fazemos e o que podemos fazer resolverá a maioria dos problemas mundiais”*

Mahatma Gandhi

No mundo atual, o trabalho em equipa e a cooperação não são uma opção! São fatores críticos para a sustentabilidade humana, económica e ambiental.

Sendo o *Team Coaching* o processo com maior capacidade de transformação das Equipas e das Organizações, é vital clarificar em que consiste e que dinâmicas exige.

Dando seguimento ao conceito inovador e pragmático que utilizaram no livro *Ferramentas de Coaching*, os autores oferecem agora ao mercado um conjunto diversificado de Ferramentas de *Team Coaching* que respondem às necessidades de **DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS** e à mobilização da sua **INTELIGÊNCIA COLETIVA**.

Este livro destina-se a Profissionais de *Coaching*, Líderes de Equipas, Especialistas em Capital Humano e Gestão de Talentos, Psicólogos, Treinadores, Mundo Académico e a todos os interessados no desenvolvimento de equipas.

Um livro pragmático, pedagógico e multifuncional, assente em práticas de *Team Coaching* efetivas e inovadoras, operacionalizadas e testadas pelos autores com equipas de contextos organizacionais diversificados e altamente competitivos, nacionais e multinacionais.

Inclui ainda um pequeno glossário com correspondência de termos em português europeu e português do Brasil.

**Inclui contributos dos seguintes Especialistas Internacionais em *Team Coaching*:**



Aida Chamiça



Damian Goldvarg



John Raymond



Ann Deaton



Gastón Fau



Lisa Bloom



Catherine Tanneau



Gu Bin



Saima Butt

[www.welovecoaching.net](http://www.welovecoaching.net)

