

FERRAMENTAS DE COACHING

ANA TERESA PENIM | JOÃO ALBERTO CATALÃO



8.^a EDIÇÃO

Inclui novas
ferramentas

**BEST-SELLER
INTERNACIONAL**

COM CONTRIBUIÇÕES
DE ESPECIALISTAS
INTERNACIONAIS

“UMA ABORDAGEM
ÚNICA NO MUNDO
DO COACHING”



Índice

Sobre os Autores..... vii

? PARTE 1 – A razão de ser deste livro

A razão de ser deste livro	3
O que é <i>Coaching</i>	5
A quem se destina este livro	9
Agradecimentos	11
Estrutura de conteúdos	13
Um desafio à partilha e à cocriação	15

? PARTE 2 – 55 Ferramentas de *Coaching*

1. Autoavaliação do <i>Coach</i>	19
2. COACHABILITY® – Ser ou não ser <i>Coachable</i>	23
3. Contrato de <i>Coaching</i>	29
4. Criar Confiança, <i>Rapport</i> e Empatia	33
5. Escuta Ativa	41
6. Escuta Estruturada.....	45
7. Perguntas Poderosas.....	47
8. Reformulação.....	55
9. <i>Feedback</i>	57
10. <i>Feedback</i> a 360°	61
11. <i>Feedforward</i>	69
12. <i>Coaching</i> Apreciativo	71
13. Janela de Johari	77
14. <i>Assessment</i> Individual	83
15. Enunciar a Missão.....	93
16. Ampulheta da Identidade.....	97
17. Grelha de Diagnóstico RPNPC	101
18. Tomada de Consciência	105
19. C.R.A.	109
20. G.R.O.W.	113
21. C.L.E.A.R.	117
22. Eleição	119
23. Estabelecer Objetivos	121
24. Transformar Problemas em Objetivos	127
25. Balanço de Competências.....	129
26. Anatomia do Sucesso	135
27. FlowUP®.....	137
28. Linha do Tempo.....	141
29. Roda da Vida	145
30. Análise UAUMEI®	149
31. MoveUP® – Ativação de <i>Soft Skills</i> para a Mudança.....	153
32. <i>Changing Beliefs</i>	159
33. QuesUP®.....	163
34. CreativeUP®	165

35. Método ABC.....	169
36. F.A.S.T.....	175
37. O.S.K.A.R.....	179
38. PCM – Identificação e Mudança de Crenças.....	181
39. PNL – Programação Neurolinguística.....	185
40. Mapa Mental (<i>Mind Map</i>).....	191
41. Posições Percetivas.....	195
42. <i>Yin & Yang</i>	199
43. <i>Homo Politicus</i> – <i>Coaching</i> Político.....	203
44. <i>Coaching</i> Comercial – Método SALESUP®.....	209
45. <i>Storytelling</i>	219
46. 1234.....	223
47. Filtros de Sócrates.....	225
48. Inteligência Emocional.....	227
49. Metáforas e Frases Inspiradoras.....	235
50. <i>Team Coaching</i>	241
51. Risodinâmica®.....	245
52. Ficha de Registo de Sessões de <i>Coaching</i>	249
53. R.O.I. – <i>Return on Investment</i>	251
54. <i>Coach Self-Assessment</i> ®.....	255
55. Supervisão em <i>Coaching</i>	261

? PARTE 3 – Contribuições de Especialistas

0 <i>Coaching</i> Como Ferramenta Para Ativar a Produtividade nas Organizações – Ana Giovanoni – Brasil.....	267
<i>Coaching</i> com PNL – André Ribeiro – Portugal.....	269
0 valor estratégico do <i>Coaching</i> para enfrentar as mudanças do Terceiro Milénio – Catherine Tanneau – França.....	271
<i>Coaching</i> : a Descoberta – Cris Carvalho – Portugal.....	274
As 11 Competências-Chave da ICF Aplicadas ao Trabalho de Equipas – Damian Goldvarg – EUA/Argentina.....	277
<i>Wellness Coaching</i> : Da Saúde do <i>Coach</i> para a Saúde do <i>Coachee</i> – Flávia Lippi – Brasil.....	283
Por que Propósito? – lússéf Zaiden Filho – Brasil.....	287
Ser <i>Coach</i> Multicultural num Mundo Global – Laura Fierro Evans – México.....	290
Matriz Criatividade-Urgência: Como Saber se Preciso de um <i>Coach</i> na Minha Empresa? – Leonardo Ravier – Espanha.....	295
<i>Coaching</i> e Liderança – Margaret “Meg” Mann & Mark Brown – EUA.....	298
MINDLESS™ – <i>Coaching</i> transformacional – Ram S. Ramanathan – Índia.....	299
O seu <i>Coaching</i> exclusivo para os resultados – Saima Butt – Inglaterra.....	303
Atingir o Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal – Tina Dias – Canadá.....	305

? PARTE 4 – Anexos

Definições de <i>Coaching</i>	311
Associações e Organizações de <i>Coaching</i> no Mundo.....	313
Bibliografia.....	315
Internet.....	317
Glossário de Termos Correspondentes – Português Europeu/Português do Brasil.....	318

Sobre os Autores



Ana Teresa Penim (www.anapenim.com)



“Perguntas Poderosas permitem-nos alcançar novas possibilidades”
Ana Teresa Penim

“Mobilizada para o desenvolvimento de Talento, Liderança, Serviço ao Cliente e Performance Comercial, Educação e Formação ao Longo da Vida, possui uma carreira internacional como Executive e Mentor Coach, Formadora e Supervisora de Coaches. Focada em Projetos Integrados de Desenvolvimento de Talento e de Performance para Organizações e Instituições nacionais e internacionais”.

- *Master em Coaching.*
- *Coach e Mentor Coach, certificada pela ICF (PCC) e pela ADESCO (CPC).*
- *Membro da EMCC e da AECOP; da WABS, da IPPA, da APG, da ACEGE, da AEP e da APEF.*
- *Psicóloga Social e das Organizações e Mestre em Psicologia (Coaching no Desenvolvimento de Talentos).*
- *Consultora Certificada em Identity Compass®.*
- *MBA.*
- *Formação em Negociações Complexas (M.I.T./Harvard Law School/Tufs University).*

- *Cofundadora e membro da Administração da:*
 - *YouUp® – The Coaching Company;*
 - *INV® – Instituto de Negociação e Vendas;*
 - *GRA® – The Global Retail Academy;*
 - *SalesUp®;*
 - *ActiveUp®;*
 - *BusinessUp®.*

- *Foca a sua atividade em Coaching Executivo; Team Coaching; Supervisão de Coaching; Coaching de Liderança; Coaching Comercial; Desenvolvimento de Soft Skills; Educação e Formação ao Longo da Vida.*

- Docente do Ensino Superior e Formadora em *Coaching*, Liderança e *Soft Skills*.
- *Speaker* Internacional.
- Criadora e cocriadora de diversos conceitos de desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente: Active Líder UP©; Liderança 360°; Life Skills©; Coaching Comercial©; Atitude UAUme!®; NO NOISE® – Comunicação Sem Ruído; Método 5UP; FlowUp©; INNOVageing®; Arquitetura Comercial Inteligente®; Retail Safaris©; entre outros.
- Autora e Coautora de diversos *top-sellers* internacionais, nomeadamente:
 - “Ferramentas de Team Coaching” – Portugal
 - “Herramientas de Coaching de Equipo” – Espanha
 - “Coaching Tools” – Reino Unido
 - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
 - “Arte da Guerra na Educação e Formação (Topbooks) – Brasil
 - “Negociar & Vender” (LIDEL) – Portugal e Brasil
 - “Atitude UAUme! – surpreender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, Espanha
 - “Delírios e Inspirações – imagens e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
- Autora regular de conteúdos para revistas de Coaching, Liderança, Recursos Humanos, Negócios, Gestão, Pedagogia, Formação de Adultos, entre outros.
- Cocriadora e dinamizadora da rubrica de TV (Sic Mulher) “Bastidores das Compras”.
- Publisher da Revista “DO it! – vendas & negociação”.



<http://www.anapenim.com/>



<http://youup.pt/>



<https://www.facebook.com/anateresa.penim>



<https://www.linkedin.com/in/ana-teresa-penim-76080210/>



<https://twitter.com/anapenim?lang=ca>



<https://www.youtube.com/channel/UCVYHPYlticcXAMo3z6Kf9VA>



[cn365.ru/apenim](https://www.instagram.com/cn365.ru/apenim)

João Alberto Catalão (www.vitaminacatalao.com)



“Somos mais felizes e eficazes a Agir do que a Reagir”

João Alberto Catalão

“Assume-se como provocador, irreverente e agitador de mentes inquietas. Apaixonado por fazer acontecer e pelo desenvolvimento de pessoas e equipas vocacionadas para o sucesso. Possui uma carreira diversificada e multicultural, tanto nas Empresas como no Desporto. Mobiliza o seu know-how diversificado, multicultural e eminentemente prático no desenvolvimento de performance de empresários, gestores, políticos, negociadores, jovens empreendedores, atletas, estudantes e todos quantos pretendem chegar mais longe em resultados, criatividade, inovação e resiliência operacional”

- Master em *Coaching*.
- *Coach* e *Mentor Coach* certificado pela ICF (PCC) e pela ASESCO (CPC).
- Membro da EMCC, da AECOP, da WABS, da IPPA, da APG, da ACEGE, da AEP e da APEF.
- MBA.
- Formação superior diversificada em Gestão de Marketing; Engenharia Técnico-Agrária; Filosofia e Psicologia.
- Formação avançada em Psicodrama.
- Pós-Graduado em Direito Comercial e Finanças Empresariais.
- Formação em Negociações Complexas (M.I.T./Harvard Law School/Tufs University).

- Cofundador e membro da Administração da:
 - YouUp® – The Coaching Company;
 - INV® – Instituto de Negociação e Vendas;
 - GRA® – The Global Retail Academy;
 - SalesUp®;
 - ActiveUp®;
 - BusinessUp®.

- Foca a sua atividade em *Coaching* Executivo, *Team Coaching*, *Mentoring*, *Coaching* Comercial, *Coaching* Multicultural; *Coaching* Político; *Coaching* para a Criatividade e Inovação; Supervisão de *Coaching*; Desenvolvimento de *Soft Skills*.
- Docente de *Business Schools* nacionais e internacionais.
- Mentor de Incubadoras de Ideias e Empresas.
- *Speaker* Internacional.

- Criador e cocriador de diversos conceitos de desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente: Atitude UAUme!©; NO NOISE® – Comunicação Sem Ruído; Método 5UP©; FlowUp©; BuddyUp©; Roda 3D©; Arquitetura Comercial Inteligente®; Retail Safaris©; PipeDreamers©; entre outros.

- Autor e Coautor de diversos *top-sellers* internacionais, nomeadamente:
 - “Ferramentas de Team Coaching” – Portugal
 - “Herramientas de Coaching de Equipo” – Espanha
 - “Coaching Tools” – Reino Unido
 - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
 - “Arte da Guerra na Criatividade e Inovação” (Topbooks) – Brasil
 - “Negociar & Vender” (LIDEL) bandeira Portugal e Brasil
 - “Atitude UAUme! – surpreender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, Espanha
 - “Delírios e Inspirações – imagens e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
 - “Porque é o Marketing Sexy e Inteligente” (Psicossoma) – Portugal
- Autor regular de conteúdos para revistas de *Coaching*, Recursos Humanos, Vendas, Negócios, Gestão, Criatividade e Inovação, entre outros.
- Cocriador e dinamizador da rubrica de TV (Sic Mulher) “Bastidores das Compras”.
- Diretor da Revista “DO it! – vendas & negociação”.
- O seu lema de vida: “Fazer e desfazer para fazer miss & melhor”.



<http://www.vitaminacatalao.pt/>



<http://youup.pt/>



<https://www.facebook.com/joao.catalao.7>



<https://pt.linkedin.com/in/joão-alberto-catalão-04752414/>



<https://twitter.com/joaoacatalao>



<https://www.youtube.com/user/joaoacatalao>



[cn365.ru/scp25](https://www.instagram.com/cn365.ru/scp25)

A razão de ser deste livro



Procurámos por todo o lado... Não existia!

Um livro de *Coaching*:

- que reunisse um conjunto diversificado de ferramentas de *Coaching*, de diferentes autores, suportadas por distintas orientações e modelos, que se diferenciasse pela pluralidade de abordagens;
- “de Profissionais para Profissionais”, com a missão de fomentar a partilha de práticas de *Coaching*, efetivas e próprias, operacionalizadas com decisores e profissionais inseridos em contextos empresariais e setores de atividade, altamente exigentes e competitivos;
- que estimulasse a iniciação na prática e no aprofundamento de competências de *Coaching*;
- com um posicionamento inovador: o de ser um pontapé de saída para um processo contínuo de cocriação do mesmo, por uma comunidade alargada de profissionais de *Coaching*. A 7.ª edição do livro reflete esse propósito, integrando novas ferramentas e novas participações de especialistas de *Coaching* de diversas nacionalidades.

Defendemos a ideia de que o *Coach* é, ele próprio, a melhor ferramenta de *Coaching*. De facto, o *Coaching* operacionaliza-se através da relação humana e esta estabelece-se, gere-se e aprofunda-se através da comunicação interpessoal.

A ferramenta não pode definir o *Coach*: ele é que define a ferramenta. Existem, no entanto, diversas ferramentas de suporte à atividade de *Coaching*. Sendo a ferramenta um utensílio de trabalho, a mesma deve ser cuidadosamente selecionada pelo *Coach*, em função de cada situação específica. O resultado

decorre, também, da perícia do profissional de *Coaching*, na utilização de cada ferramenta.

Adequação ao objetivo, consistência interna e competência na sua aplicação são três requisitos indispensáveis ao uso adequado de cada ferramenta de *Coaching*.

Nunca se falou tanto de *Coaching*, o que é natural. Sendo este, quanto a nós, o mais poderoso processo de desenvolvimento pessoal e profissional da atualidade, e estando o Mundo a viver uma época especialmente exigente e competitiva a nível global, justifica-se a movimentação e entusiasmo existentes em torno da dinâmica do *Coaching*.

Os Indivíduos, as Empresas, as Instituições e o Mundo Académico estão, neste momento, particularmente atentos a tudo o que se está a passar em torno do *Coaching*.

Como muitos produtos ou soluções com potencial para gerar bons resultados comerciais, também o *Coaching* é particularmente apelativo para profissionais, e empresas, cuja oferta já não responde às exigências dos novos paradigmas de mercado, como é o caso de todas quantas ainda utilizam práticas tradicionais de formação e consultoria. Esta realidade tem, por isso, levado não só a uma apropriação rápida do termo *Coaching* por muitos, mas também à sua aplicação inadequada a um conjunto diversificado de situações, nomeadamente de formação, treino e consultoria.

O livro *Ferramentas de Coaching* também pretende contribuir para esclarecer o que é realmente *Coaching*, quem pode ser *Coach* e como se desenrola um Processo de *Coaching*.

Considerando a forte componente pedagógica que o livro assume, as ferramentas estão apresentadas de forma sequencial, seguindo a ordem natural do processo de *Coaching*.

Estrutura de conteúdos



As 50 ferramentas e modelos de *Coaching* reunidos neste livro correspondem à seleção que efetuámos de entre os mais utilizados a nível global. Entre elas está também um conjunto de ferramentas que desenvolvemos ao longo da nossa prática profissional de *Coaching*.

Como já referimos, mas fazemos questão de sublinhar, sendo o *Coaching* um processo totalmente focado no Cliente, em que não existem dois contextos, pessoas 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 ao qual se dirigem.

A apresentação de cada ferramenta integra:

Briefing: breve descrição da ferramenta, autoria ou origem da mesma.

Processo: reflexões e passos para a sua aplicação.

Comentários dos Autores: partilha da nossa reflexão acerca da mesma.

1

Autoavaliação do *Coach*

Briefing

A autoavaliação do *Coach* deve ser uma prática sistemática.

Esta autoavaliação deve passar, numa fase inicial, pela identificação dos requisitos exigidos para o *Coaching* e, numa fase mais avançada, pela reflexão sistemática sobre a sua prática de *Coaching*.

Processo

Autoavaliação numa fase inicial de contacto com o *Coaching*.

Questione-se:

- «Gosto genuinamente de pessoas?»;
- «Tenho uma aptidão natural para estabelecer empatia com os outros?»;
- «Estou verdadeiramente disponível para estabelecer uma relação de comunicação aberta com os outros?»;
- «Sinto-me confortável a lidar com processos que não estão preconcebidos e requerem agilidade de raciocínio e flexibilidade na sua gestão?»;
- «Tenho intuição para ler nas entrelinhas do que me é dito?»;
- «Consigo escutar ativamente, mesmo quando o tema não me diz respeito?»;
- «Sou um observador atento dos comportamentos não verbais do meu interlocutor?»;

EXEMPLOS DE PERGUNTAS DE DIAGNÓSTICO:

1. QUESTÕES GERAIS:

- «O que quer partilhar sobre si?»
- «Quais são as suas metas e prioridades?»
- «Neste momento, você gostaria de centrar o seu foco em quê?»

2. QUESTÕES DE INCREMENTO:

- «O que significa motivação para si?»
- «Quais são as atividades que lhe dão mais prazer?»

3. QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS:

- «O que está desalinhado com os seus valores?»
- «Se não houvesse limites, o que faria?»

4. QUESTÕES DE INCENTIVO:

- «Qual é o seu principal desafio?»
- «O que o irá ajudar a dar o melhor de si?»
- «Que desafios gostaria de vencer?»
- «Qual é a sua responsabilidade nestas circunstâncias?»

5. QUESTÕES DE EXECUÇÃO:

- «Qual é o primeiro passo para ir em frente?»
- «Que direção vai tomar?»

6. QUESTÕES DE RECURSOS:

- «De que tipo de apoio precisa para a definição das suas metas e para atingir os seus objetivos?»
- «Que informação está aqui a faltar?»

7. QUESTÕES DE SATISFAÇÃO:

- «Quando você está no seu melhor, o que está a fazer?»
- «O que pode fazer para manter o foco em situações desafiadoras?»
- «O que é importante para si?»
- «O que lhe dá um sentimento de realização?»

8. QUESTÕES DE DESAFIOS:

- «O que deseja, de facto, para a sua vida?»

4

Criar Confiança, *Rapport* e Empatia

Briefing

Carl Rogers é comumente aceito como o pai das abordagens psicológicas centradas na pessoa/escola das relações humanas (*Person-Centered Approach*). A sua abordagem surgiu, em grande parte, das conclusões do teste empírico sobre as principais condições associadas à mudança pessoal, em indivíduos com alta *performance*. Esta realidade tornou a sua abordagem extremamente útil para o *Coaching* profissional. As mais recentes investigações de Goleman (1995, 1998) e outros, sobre o papel da inteligência emocional no desempenho profissional, vieram realçar a importância da perspectiva rogeriana. O “5.º Hábito” de Stephen Covey (1989) foca diretamente a questão da empatia: “Procura primeiro perceber, do que ser percebido”; (Princípios da Comunicação Empática). Robert Cooper (1997) fez estudos diversos com líderes e organizações, que o levaram a defender que a confiança é uma das forças motrizes da vantagem competitiva. Cooper relata a frase de um ex-dirigente da Ford que dizia: “a inteligência emocional é uma vantagem escondida (nas relações profissionais). Se formos capazes de gerir o *soft stuff*, o *hard stuff* toma conta dele próprio”.

Ao longo da história das organizações, o referido *soft stuff* (confiança, lealdade, competências de comunicação e compromisso) tem dado provas da sua eficácia ao nível da *performance*, inovação e ganhos conseguidos por pessoas, equipas e empresas.

5

Escuta Ativa

Briefing

A Escuta Ativa é um conceito trabalhado em todos os modelos centrados na comunicação interpessoal, nomeadamente na PNL, Análise Transacional, Assertividade, entre outros.

Processo

A escuta ativa e genuína tem a ver, acima de tudo, com o **foco** no Cliente e a capacidade para o **aceitar**.

Recorrendo aos fundamentos do *Coaching* da ICF: “[...] **Escuta ativa** é a capacidade de se concentrar totalmente naquilo que o Cliente está a dizer ou a omitir, de forma a compreender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente, e para apoiar a sua autoexpressão.”

Para tal, enquanto *Coach*:

- Assegure-se de que estão criadas as condições físicas e psicológicas para que o Cliente se sinta à vontade, motivado e livre de interrupções para a sessão de *Coaching*. Caso contrário é preferível desmarcar a sessão e agendá-la noutra dia/hora. Tente identificar (desde o princípio da relação de *Coaching*), o ritmo biológico do seu Cliente, eventuais rotinas, compromissos profissionais ou outras. Estas questões são importantes para determinar os dias da semana/horas do dia, em que ele se sente mais confortável e disponível para o *Coaching*, com vista a potenciar a produtividade das sessões;
- Conheça-se a si próprio e tenha consciência das condições físicas que favorecem a sua escuta ativa e estruturada,

7

Perguntas Poderosas

Briefing

A essência do *Coaching* reside na pergunta.
A excelência do *Coaching* reside na capacidade de colocar perguntas poderosas.

As Perguntas Poderosas são mais do que apenas boas perguntas, elas:

1. Aumentam o nível de consciência porque o Cliente é levado a parar para pensar, conseguindo alterar a sua percepção do assunto, as suas ideias prévias e, conseqüentemente, o seu comportamento. Elas estimulam novas respostas e novas possibilidades.
2. Encorajam o *empowerment*, na medida em que estimulam o Cliente a encontrar, pelos seus próprios meios, a solução ideal para resolver uma situação, em vez de alguém lhe dizer como deve fazer.
3. Facilitam ao Cliente a clarificação dos seus pensamentos, necessidades escondidas, objetivos, sonhos, problemas, medos, valores, atitudes, assumpções ou opiniões.
4. Encorajam o Cliente a chegar à verdade, à verdadeira verdade, por si próprio, reduzindo a sua resistência.
5. Favorecem a escuta ativa, intuitiva e disciplinada que o *Coach* deve desenvolver, e utilizar, durante as sessões de *Coaching*.
6. Promovem a responsabilização do Cliente pela utilização dos seus recursos e pelo desenvolvimento das suas soluções.
7. Permitem ao Cliente formular várias alternativas de escolha, encorajando-o a decidir e a evoluir.

Saiba que...

"[...] Poucas pessoas se veem a si próprias exatamente da mesma forma como os outros as veem, sujeitando-se a desentendimentos, conflitos e incapacidade de adotarem comportamentos mais eficazes, tendo em consideração os seus objetivos. [...]"

O *Feedback* é uma ferramenta delicada e exigente, na medida em que o Cliente traz para a sessão de *Coaching* um conjunto alargado de questões que, frequentemente, se afiguram como um *puzzle* de estórias e perceções. Trabalho, vida familiar, social e lazer são questões que se apresentam de forma entrecruzada, as quais, se por um lado importa escrutinar, por outro lado, há que encarar como um todo.

Dois aspetos que o *Coach* deve ter em atenção antes de dar *feedback*:

- Estar em sincronia com o Cliente;
- Procurar o momento adequado.

Quatro perguntas que o *Coach* deve fazer antes de dar *feedback*:

- Que estado emocional desejo causar?
- Como irá o Cliente processar esta informação?
- Como saberei que aceitou o *feedback*?
- Como saberei que aproveitou o *feedback*?

Diferenças entre *Feedback* Construtivo e Crítica:

<i>Feedback</i> Construtivo	Crítica
<ul style="list-style-type: none"> • Oferecido de forma genuína e tranquila; • Dirigido à melhoria do rendimento; • Estimulante; • Suportado e dirigido a factos; • Concreto, com descritivo da ação e do comportamento; • Focado no futuro; • Procura soluções, cria espaço para novos desenvolvimentos e crescimento pessoal; • Procura eliminar causas subjacentes; • Assumido (quem o dá fala na 1.ª pessoa); • Contínuo, criativo e proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia emoção negativa; • Modo de descarregar ira; • Desmoralizadora; • Suportada por interpretações, juízos de valor e dirigida à pessoa; • Vaga em opinião e assente em generalizações (por exemplo, "sempre", "nunca", "tu és"); • Focada no passado; • Procura culpados, reforça sentimento de culpa, cria frustração e inibe a ação; • A última pessoa "fica com a culpa"; • Frequentemente dissimulada (quem a faz fala na 3.ª pessoa); • Reativa.

12

Coaching Appreciativo

Briefing

O *Coaching* Appreciativo (Orem, Binkert e Clancy, 2007) baseia-se no modelo do Inquérito Appreciativo (Cooperrider, 1986), o qual assenta em cinco princípios fundamentais, relacionados com as crenças e os valores sobre os sistemas humanos e a mudança. Através deste modelo, o ser humano adquire uma visão mais clara da forma como as mudanças positivas acontecem, e podem ser promovidas, no contexto pessoal e profissional. Na sequência da aplicação deste modelo, e destes princípios, o indivíduo encontra uma forma de atuar recorrendo à identificação do que corre bem, do que funciona, do que o motiva e daquilo que lhe permite ter sucesso. Ao contrário do modelo clássico de resolução de problemas, cujo princípio básico é “uma Organização é um problema a ser resolvido”, o Inquérito Appreciativo baseia-se no princípio de que “uma Organização é um mistério a ser abraçado” (Hammond, 1998).

Os cinco princípios fundamentais do Inquérito Appreciativo e a sua aplicação ao *Coaching*:

- **Princípio Construcionista:** a realidade, tal como a conhecemos, é construída através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos. O futuro de uma pessoa é uma extensão daquilo que ela sabe e do que não sabe, tanto enquanto Cliente, como enquanto *Coach*. A atuação da pessoa (o que ela já fez e faz) contribui para a sua realidade atual, mas também coloca fronteiras em relação àquilo em que ela acha que é capaz de se tornar. Ao questionar o Cliente sobre os seus sucessos no passado, o *Coach* consegue perceber o que o

31

MoveUP[©] – Ativação de *Soft Skills* para a Mudança

Briefing

Trabalhar o nível da identidade é um dos grandes desafios e das virtualidades do *Coaching*, na medida em que abre a possibilidade de mudança transformacional e evolutiva. Esta mudança parte de dentro para fora, considera o contexto e tem como propósito desenvolver uma consciência crítica das assumpções básicas que são limitativas do progresso individual. O verdadeiro crescimento pessoal requer uma mudança qualitativa assente não só no conhecimento, mas na transformação das atitudes e crenças, dos paradigmas e das práticas.

As *soft skills* são atributos, capacidades e competências pessoais e comportamentais que determinam as interações individuais, a *performance* profissional e o desenvolvimento da carreira. São, em grande parte, potenciadas ou condicionadas pela identidade pessoal.

Num número crescente de profissões, as *soft skills* podem revelar-se, ao longo do tempo, mais importantes do que as *hard skills* (competências técnicas), desde logo porque as *soft skills* podem ser determinantes para a evidenciação das *hard skills*.

Esta ferramenta, destinada à identificação e trabalho das *soft skills* que favorecem a mudança, foi criada pelos autores inspirados em contributos científicos da Psicologia, das Neurociências, do Marketing e da Comunicação/Publicidade.

39

PNL – Programação NeuroLinguística

Briefing

A PNL – Programação NeuroLinguística – explora os processos subjacentes ao comportamento do ser humano, responsáveis pelos resultados que este obtém.

De acordo com a PNL:

- Se não está a obter os resultados que pretende, mude a sua forma de pensar e o seu comportamento alterar-se-á;
- Não é o que lhe acontece que é importante. A forma como lida com o que lhe acontece é que faz a diferença.

A PNL teve origem nos EUA, nos meados dos anos 70, com o trabalho do professor de linguística John Grinder e do psicólogo Richard Bandler, os quais se dedicaram ao estudo das competências de comunicadores de excelência. Para além de explorar a dinâmica da comunicação humana, a PNL estuda também o modo como estruturamos a nossa experiência subjetiva: como vemos o mundo, como pensamos com base nas nossas crenças e valores, como criamos os nossos estados emocionais e os dotamos de significado.

A prática de um *Coach* sairá reforçada se dominar os princípios da PNL, já que a mesma aporta ao *Coaching*:

Saiba que...

“(...) Não é o que lhe acontece que é importante. A forma como lida com o que lhe acontece é que faz a diferença. (...)”

48

Inteligência Emocional

Briefing

As duas definições que selecionamos de Inteligência Emocional demonstram, por si só, a validade para o *Coaching* desta capacidade que influencia, de forma tão significativa, o comportamento e o desenvolvimento humano.

Inteligência Emocional é a capacidade de identificarmos os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos (Goleman, 1998).

Inteligência Emocional é a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela e saber regulá-la em si próprio e nos outros (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

A palavra emoção provém de *emovere*, ou seja, “mover-se em direção a”.

Essa é a finalidade das emoções: levarem-nos a agir.

Segundo Paul Ekman temos três opções:

1. Resistir aos arrebatamentos emocionais e identificar o detonador que desencadeia a situação para que o “eu consciente” saiba que esse é o gatilho da ação. Esta opção é muito difícil de concretizar sem ajuda. O *Coaching* é muito eficaz a este nível, pois permite apoiar o Cliente na descoberta dos seus “detonadores”, levando-o a refletir sobre as suas implicações no seu comportamento pessoal e nas possibilidades de adotar condutas diferentes.

50

Team Coaching

Briefing

Nos atuais contextos empresariais e de mercado, a mudança individual não é suficiente, por si só, para promover a mudança de uma Equipa ou de uma Organização.

Da muita investigação que existe sobre dinâmica de equipas, destacamos as investigações de Hackman e Wageman, em *A Theory of Team Coaching* (2005), onde se identificam três abordagens distintas para esta temática: uma Eclética e duas Behavioristas.

As intervenções ecléticas fundamentam-se, sobretudo, nas lições aprendidas por consultores de gestão durante as suas práticas empresariais que incluíram ações de *Team Coaching*. Esta abordagem especifica os caminhos que o líder da equipa pode utilizar para fomentar o desenvolvimento de competências de relacionamento interpessoal dos membros da equipa, definir as expectativas e papéis dos mesmos, lidar com o conflito e fricções interpessoais e ajudar a equipa a atingir um nível de maturidade que diminua a sua dependência em relação ao líder.

No que respeita às teorias do comportamento individual, existem abordagens como:

- A aplicação de Argyris (1982, 1993) referente à teoria da intervenção focada no *Team Coaching* por Schwarz (1994). Esta abordagem, resumidamente, passa primeiro pela observação do comportamento atual do grupo e pela identificação dos comportamentos que não são demonstrados agora, que

Coaching com PNL

André Ribeiro – Portugal*

Há uma grande diversidade de indivíduos e situações. Assim sendo, o *Coaching*, para ser eficaz, tem de ser flexível e personalizado.

A Programação NeuroLinguística (PNL) é uma das ferramentas que mais utilizo. A PNL integra aspetos da psicologia, linguística e neurologia. Permite conhecer melhor a estrutura de como funcionamos, para podermos melhorar o desempenho e a qualidade de vida.

Alguns dos principais motivos pelos quais sou convocado para um processo de *Coaching* são: desenvolver o potencial de executivos, facilitar uma transição associada a uma promoção do indivíduo ou ao crescimento da organização.

Frequentemente são abordados temas como: objetivos, mudança de comportamentos, carreira, comunicação, gestão do *stress*, do tempo e de conflitos, equilíbrio entre família e trabalho.

O *Coaching* é um processo criativo do qual as ferramentas fazem parte. Pensar que conhecer muitas ferramentas ou entender a sua teoria irá resolver situações ou atingir objetivos é como achar que se vai ficar em forma ao contratar um *personal trainer* ou comprar um aparelho de ginástica, e depois não fazer exercício. A utilidade das ferramentas é a sua aplicação e os resultados que proporcionam. As ferramentas só podem funcionar, quando são aplicadas. A arte do *Coaching* consiste em desenvolver e aplicar ferramentas eficazes para cada situação.

Como sugestão apresento um processo com resultados comprovados e que pode ser posto em prática de forma simples:

1. Dedique momentos da vida para aquilo que é mais importante. Coloque o mais importante em primeiro lugar.

FERRAMENTAS DE COACHING

55 Ferramentas de *Coaching* de diferentes orientações internacionais

Explorando um tema da maior atualidade e com uma configuração pragmática única a nível mundial, em renovação constante, este *best-seller* apresenta mais uma edição atualizada, enriquecida com cinco novas ferramentas e novas contribuições de especialistas internacionais.

Constituído por 55 ferramentas práticas organizadas sequencialmente de acordo com o processo natural de *Coaching*, este livro destina-se a Profissionais de *Coaching*, Especialistas em Gestão de Talento, Líderes, Psicólogos, Mundo Académico e a todos os interessados no desenvolvimento pessoal e de performance. Trata-se de ferramentas efetivas e originais, operacionalizadas pelos autores em Processos de *Coaching* com decisores e profissionais de contextos organizacionais altamente competitivos.

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

Ana Teresa Penim

Psicóloga Organizacional. Mestre em *Coaching*. *Professional Certified Coach* (PCC) e *Mentor Coach* pela ICF-International Coach Federation e membro certificado por diversas organizações internacionais. Especialista em *Coaching* Executivo, *Team Coaching*, *Coaching* de Liderança/Comercial/Educacional/Setor Público, *Coaching* e *Mentoring* de Talentos. Supervisora em *Coaching*. Dinamizadora de Programas Integrados de Desenvolvimento de Performance, em diversos países. Possui uma carreira relevante como Dirigente de empresas, de projetos educativos e de aprendizagem ao longo da vida. Autora de modelos comportamentais e transformacionais. Docente e Formadora em *Coaching*. *Speaker* Internacional. Autora e coautora de diversos *best-sellers*. Cofundadora da YouUp® - The Coaching Company.

João Alberto Catalão

Master em *Coaching*. *Professional Certified Coach* (PCC) e *Mentor Coach* pela ICF-International Coach Federation e membro certificado por diversas organizações internacionais. Especialista em *Coaching* Executivo, *Coaching* para a Criatividade, *Coaching* Comercial e *Coaching* Político. *Coach* e *Mentor Coach* de personalidades de referência em diversos países. Supervisor em *Coaching*. *Speaker* internacional. Docente em universidades e *business schools* nacionais e internacionais. Possui uma carreira internacional em cargos de alta direção em contextos altamente competitivos. Reconhecido internacionalmente pelo seu paradigma diferenciador, irreverente, estimulante e criativo. Cofundador da YouUp® - The Coaching Company. Autor e coautor de diversos *best-sellers*.

O livro *Ferramentas de Coaching* inclui contribuições dos seguintes especialistas:

 Ana Giovanoni	  Damian Goldvarg	 Leonardo Ravier	 Saima Butt
 André Ribeiro	 Flávia Lippi	 Margaret Mann	 Tina Dias
 Catherine Tanneau	 Iússéf Zaiden Filho	 Mark Brown	
 Cris Carvalho	 Laura Fierro Evans	 Ram S. Ramanathan	

8.^a
EDIÇÃO

www.welovecoaching.net

