

# FERRAMENTAS DE TEAM COACHING

ANA TERESA PENIM | JOÃO ALBERTO CATALÃO



**2<sup>a</sup>**  
**EDIÇÃO**  
INCLUI 10 NOVAS  
FERRAMENTAS

Inclui vídeos  
complementares



# Índice

Sobre os Autores.....	ix
<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. <i>Team Coaching</i> Virtual .....	71
11. Regras de Funcionamento .....	77
12. Sistemas de Registo do Processo de <i>Team Coaching</i> .....	81
13. <i>Team Core Values</i> ® – Identificar os Valores da Equipa .....	85
14. <i>Account-Able</i> .....	89
15. Alinhamento de Expectativas.....	93
16. Definição de Objetivos .....	97
17. Estados de Energia e Criação de Campos Emocionais do Trabalho em Equipa	101
18. <i>E.V.V.A.</i> ® – Identificar Infraestruturas da Equipa .....	105
19. Termómetro das Crenças Limitadoras .....	107
20. <i>C.P.C.</i> ® – Consciência, Propósito e Compromisso.....	111

21. O Círculo do Eu® – Identificar Forças e Anseios de Melhoria .....	113
22. O Poder da Vulnerabilidade Grupal.....	117
23. Metáforas Reveladoras.....	121
24. Buddy Up® – Quociente de Empatia .....	125
25. 5 Comportamentos das Equipas Coesas .....	131
26. Gestão de Emoções – Dinâmica Emocional da Equipa .....	137
27. Entender o Conflito.....	143
28. Gestão de Conflitos sem Culpabilizar .....	147
29. Team QUESUP® – Perguntas em <i>Team Coaching</i> .....	151
30. S.P.N.S. – Ativar Diálogos Colaborativos .....	155
31. G.R.O.W. – Diálogos Criativos.....	161
32. Comunicação Tóxica.....	165
33. Comunicação Não Violenta.....	169
34. Ping-Pong Apreciativo® – Reavivar a Motivação da Equipa.....	175
35. Simplicity® – Mudança em Ação.....	179
36. Gamificação em <i>Team Coaching</i> .....	183
37. Personagens Fictícias – Jogos Simbólicos que Criam Valor .....	189
38. WCM – <i>World Café Method</i> .....	193
39. Roda da Liderança.....	199
40. Gestalt Up® – Teoria e Práticas da Gestalt Aplicadas ao <i>Team Coaching</i> ....	201
41. Creative Pills® – O Poder da Imagem.....	205
42. <i>Winner Game</i> – Pensamento Contrafactual .....	211
43. Constelações Organizacionais .....	215
44. Transformation On Stage® – Psicodrama Aplicado ao <i>Team Coaching</i> .....	221
45. <i>Team Coaching</i> de Equipas Comerciais .....	227
46. Tomada de Decisões .....	231
47. Splash Up® – Reconhecer e Elogiar.....	235
48. <i>Roadmap</i> – Definir e Ilustrar o Caminho .....	239
49. Balanço 1-2-3®.....	243
50. ROI-UP® – Medição de Resultados de Processos de <i>Team Coaching</i> .....	247

## Parte 4 – Contribuições de Especialistas

### *Team Coaching*

Aida Chamiça – Portugal .....	253
Capacitar as Equipas para Visualizarem em Conjunto	
Ann V. Deaton – EUA .....	261
O Valor Estratégico do <i>Coaching</i> e do <i>Team Coaching</i> para	
Enfrentar os Desafios do Terceiro Milénio	
Catherine Tanneau – França.....	264

Supervisão do <i>Coach</i> de Equipas Damian Goldvarg – Argentina/EUA .....	267
Ferramentas de <i>Coaching</i> para Equipas Desportivas (STCT®): Perguntas Clarificadoras (Clarity Questions®) Gastón Maximiliano Fau Scotti – Espanha .....	278
Prática de <i>Coaching</i> Gu Bin – Uma prática de <i>Coaching</i> inovadora para resultados de negócio extraordinários Gu Bin – China .....	285
Podem os Líderes das Equipas serem também <i>Team Coaches</i> ? John Raymond – Austrália .....	289
O Poder das Estórias para o <i>Team Coaching</i> : Verdade & Estória Lisa Bloom – República da Irlanda/Israel .....	293
Uma Nova Estória! Saima Butt – Reino Unido .....	297
 <b>Parte 5 – Bibliografia e Glossário</b>	
Bibliografia .....	303
Glossário de Termos Correspondentes – Português Europeu/Português do Brasil..	309
 <i>Links</i> para vídeos complementares .....	 310

## Sobre os Autores

---

Ana Teresa Penim ([www.anapenim.com](http://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 e de Mentores. Focada em Projetos Integrados de Desenvolvimento de Talento e de Performance para Organizações e Instituições nacionais e internacionais. Performance Booster & Thinking Partner.”*

- Coach e Mentora acreditada como *Master Practitioner* (MP) pela European Mentoring & Coaching Council (EMCC Global).
- Coach e *Mentor Coach*, certificada como *Professional Certified Coach* (PCC) pela International Coaching Federation (ICF).
- Membro e Secretária-Geral da European Mentoring & Coaching Council Portugal (EMCC Portugal).
- Membro acreditado pela Associação Portuguesa de *Mentoring* (APMENTOR).
- Membro da Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo (AECOP); da Worldwide Association of Business Coaches (WABC); da International Positive Psychology Association (IPPA); da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG); da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE); da Associação Empresarial de Portugal (AEP); da Associação das Empresas Familiares (AEF); da Associação Portuguesa de *Management* (APM).
- 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 & Mentoring Company;

- INV<sup>®</sup> – Instituto de Negociação e Vendas;
  - GRA<sup>®</sup> – The Global Retail Academy;
  - SalesUp<sup>®</sup> – Assessoria e Consultoria Comercial;
  - ActiveUp<sup>®</sup>;
  - BusinessUp<sup>®</sup>.
- Foca a sua atividade em *Mentoring e Coaching* Executivo; *Team Mentoring*; *Team Coaching*; Supervisão de *Mentoring* e de *Coaching*; *Mentoring e Coaching* de Liderança; *Mentoring e Coaching* Comercial; Desenvolvimento de *Soft Skills*; Educação e Formação ao Longo da Vida.
  - Docente do Ensino Superior e Formadora em *Mentoring e Coaching*, *Team Mentoring* e *Team Coaching*, Liderança, Formação Pedagógica de Formadores e Professores, *Soft Skills*.
  - *Speaker* Internacional.
  - Criadora e cocriadora de diversos conceitos de desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente: Active Líder UP<sup>®</sup>; Liderança 360<sup>°</sup>; Life Skills<sup>®</sup>; Coaching Comercial<sup>®</sup>; Atitude UAUme!<sup>®</sup>; NO NOISE<sup>®</sup> – Comunicação Sem Ruído; Método 5UP<sup>®</sup>; FlowUp<sup>®</sup>; INNOVageing<sup>®</sup>; Arquitetura Comercial Inteligente<sup>®</sup>; Retail Safaris<sup>®</sup>; entre outros.
  - Autora e Coautora de diversos *top-sellers* internacionais, nomeadamente:
    - “Ferramentas de Coaching” (LIDEL) – Portugal, Espanha, Reino Unido
    - “Ferramentas de Team Coaching” (LIDEL) – Portugal, Espanha
    - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
    - “Arte da Guerra na Educação e Formação” (Topbooks) – Portugal
    - “Negociar & Vender” (LIDEL) – Portugal e Brasil
    - “Atitude UAUme! – surpreender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, Espanha
    - “Delírios e Inspirações – palavras e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
  - Participação em projetos editoriais ligados ao desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente:
    - “Dicionário de Educação para o Empreendedorismo” (CIDH) – Portugal
    - “30 anos de Conselho Nacional de Educação – Memória e porvir de uma Instituição” (Conselho Nacional de Educação [CNE]) – Portugal
    - “O Poder do Marketing no Ponto de Venda” (Topbooks) – Portugal
    - “O desenvolvimento pessoal como alavanca do desenvolvimento e desempenho profissional” – Estado da Educação 2012 – Edição 2020 (Conselho Nacional de Educação [CNE]) – Portugal
  - Autora regular de conteúdos para revistas de *Coaching* e *Mentoring*, Liderança, Recursos Humanos, Negócios, Gestão, Pedagogia, Formação de Adultos, entre outros.
  - Cocriadora e dinamizadora da rubrica de TV (Sic Mulher) “Bastidores das Compras”.
  - Cofundadora e *publisher* da Revista “DO it! – Vendas & Negociação”.



[www.anapenim.com](http://www.anapenim.com)



[www.youup.pt](http://www.youup.pt)

## Sobre os Autores



[anateresa.penim](https://www.facebook.com/anateresa.penim)



[www.linkedin.com/in/ana-teresa-penim-76080210/](https://www.linkedin.com/in/ana-teresa-penim-76080210/)



[anapenim](https://twitter.com/anapenim)



[www.youtube.com/channel/UCVYHPYlticcXAMo3z6Kf9VA](https://www.youtube.com/channel/UCVYHPYlticcXAMo3z6Kf9VA)



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

## João Alberto Catalão ([www.vitaminacatalao.com](http://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.”*

- *Coach* e *Mentor* acreditado como *Senior Practitioner* (SP) pela European Mentoring & Coaching Council (EMCC Global).
- *Coach* e *Mentor Coach*, certificado como *Professional Certified Coach* (PCC) pela International Coaching Federation (ICF).
- Membro e Vice-Presidente da European Mentoring & Coaching Council Portugal (EMCC Portugal).
- Membro acreditado e Vice-Presidente da Associação Portuguesa de *Mentoring* (APMENTOR).
- Membro da Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo (AECOP); da Worldwide Association of Business Coaches (WABC); da International Positive Psychology Association (IPPA); da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG); da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE); da Associação Empresarial de Portugal (AEP); da Associação das Empresas Familiares (AEF); da Associação Portuguesa de *Management* (APM).
- 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 & Mentoring Company;
  - INV® – Instituto de Negociação e Vendas;
  - GRA® – The Global Retail Academy;
  - SalesUp® – Assessoria e Consultoria Comercial;
  - ActiveUp®;
  - BusinessUp®.
  
- Foca a sua atividade em *Mentoring* e *Coaching* Executivo, *Team Mentoring*, *Team Coaching*, *Mentoring* e *Coaching* Comercial, *Coaching* Multicultural; *Coaching* Político; *Coaching* para a Criatividade e Inovação; Supervisão de *Coaching*; Desenvolvimento de *Soft Skills*.

## Sobre os Autores

- 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 Coaching” (LIDEL) – Portugal, Espanha, Reino Unido
  - “Ferramentas de Team Coaching” (LIDEL) – Portugal, Espanha
  - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
  - “Arte da Guerra na Criatividade e Inovação” (Splash Books!) – Portugal
  - “Negociar & Vender” (LIDEL) – Portugal e Brasil
  - “Atitude UAUme! – surpreender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, Espanha
  - “Delírios e Inspirações – palavras e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
  - “Porque é o Marketing Sexy e Inteligente” (Psicossoma) – Portugal
  - “Merchandising em Lojas de Livre Serviço” (CECOA) – Portugal
- Participação em projetos editoriais ligados ao desenvolvimento pessoal e profissional, nomeadamente:
  - “Dicionário de Educação para o Empreendedorismo” (CIDH) – Portugal
  - “O Poder do Marketing no Ponto de Venda” (Topbooks) – 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”.



[www.vitaminacatalao.pt](http://www.vitaminacatalao.pt)



[www.youup.pt](http://www.youup.pt)



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



[www.linkedin.com/in/joão-alberto-catalão-04752414/](http://www.linkedin.com/in/joão-alberto-catalão-04752414/)



[joaocatalao](https://twitter.com/joaocatalao)



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



[joaoalbertocatalao](https://www.instagram.com/joaoalbertocatalao)

## A razão de ser deste livro

---

O *Team Coaching* é a modalidade de *Coaching* que mais está a crescer a nível internacional. Esta tendência universal decorre da imprevisibilidade e da mudança acelerada em que vivemos, as quais exigem a mobilização de toda a inteligência coletiva das equipas e das Organizações.

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 13 anos, o livro *Ferramentas de Coaching* teve nove 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 conceção 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 temos vindo a reforçar ao longo dos anos, aliada à investigação permanente que realizamos e à tendência crescente do *Team Coaching* a nível internacional, justificam plenamente a publicação da 2.<sup>a</sup> edição deste livro, enriquecida com 10 novas ferramentas.

Trata-se de uma 2.<sup>a</sup> edição inovadora, na medida em que as novas ferramentas contemplam o contexto de trabalho híbrido que entretanto se instalou.

Além disso, quisemos também inovar nesta 2.<sup>a</sup> edição através da integração de *QR Codes* em várias ferramentas, os quais remetem para vídeos sobre as mesmas, tornando assim este livro mais vivo e apelativo.

## A quem interessa este livro?

---

À semelhança dos livros *Ferramentas de Coaching* e *Ferramentas de Mentoring*, este livro destina-se a um público muito variado: desde os *Coaches* Executivos, *Coaches* Desportivos, Supervisores de *Coaching*, Mentores, *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* e o *Team Coaching* processos totalmente focados 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 *Team 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* Apreciativo;
- 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.”

# Quem pode ser *Team Coach*?

---

«O *Team Coach* não é o gestor da equipa nem um membro da equipa...  
mas o espelho ou o observador da equipa...»  
*Michel Giffard*

A dinamização de um processo de *Team Coaching* subentende a posse de formação avançada em *Coaching*, experiência e compreensão da realidade organizacional, maturidade pessoal, atitude de *Coaching* e compromisso para com um Código de Ética de referência.

Por envolver um conjunto de pessoas, e não apenas um único indivíduo, o processo de *Team Coaching* torna-se substancialmente mais complexo, exigente e desafiador para o *Coach* do que um processo de *Coaching* individual.

## **Perfil e Competências do *Team Coach*:**

- Formação avançada em *Coaching*;
- Experiência significativa como *Coach*;
- Maturidade pessoal;
- Compromisso com um Código de Ética de referência em *Coaching*;
- Experiência organizacional e entendimento profundo sobre a dinâmica organizacional e a dinâmica de grupos;
- Conhecer a cultura, contexto, dinâmica e momento que a Organização cliente, e as suas equipas em particular, estão a passar;
- Capacidade de identificar necessidades, objetivos e expectativas da Organização e de desenhar (e/ou participar) no Projeto que melhor seja capaz de lhe responder;

# 10

## *Team Coaching Virtual*

### Briefing

---

Estão a surgir significativas mudanças no local de trabalho, na forma de trabalhar, liderar e gerir equipas. Existe uma tendência crescente para as Organizações desenvolverem a sua atividade através de equipas globalmente dispersas e apenas conectadas tecnologicamente.

Nunca, como hoje, foi tão importante potenciar a conexão e a mobilização de equipas que se encontram dispersas fisicamente e/ou em teletrabalho, sendo que as constantes inovações tecnológicas permitem fazê-lo com bastante eficácia.

Esta realidade requer que o *Team Coach* conheça as condições essenciais e possua ferramentas eficazes para dinamizar sessões virtuais de *Team Coaching*.

### Processo

---

Tal como nas sessões presenciais de *Team Coaching*, a modalidade *online* deverá estar focada no desenvolvimento da inteligência coletiva da equipa e de novas perceções e habilidades, num espaço seguro que permita que os membros da equipa adquiram confiança mútua e estejam alinhados.

4. Após essa identificação, promova um debate capaz de favorecer o alinhamento de expectativas, não só quanto aos objetivos a atingir e ao seu retorno, como também face ao papel esperado de cada elemento da equipa para tal. Ter em consideração os valores da Organização é muito importante, de forma a verificar se existe compatibilidade das expectativas com os mesmos.
5. Por último, desafie a equipa a identificar como irá monitorizar e gerir, sistematicamente, as expectativas individuais e coletivas (incluindo emoções, sentimentos, etc.).

### Sabia que...

... uma expectativa é uma crença?

... alinhar expectativas é tão importante como monitorizá-las e geri-las ao longo do tempo?

### Comentários dos autores

A experiência mostra-nos que este é um tema fundamental para o funcionamento de uma equipa, pelo que é importante o *Team Coach* ter, ele próprio, bem claros os conceitos e as teorias subjacentes ao tema.

É também de grande importância investir na mobilização da equipa para esta definir como se vai tornar autónoma no acompanhamento e gestão de expectativas.

### Veja o vídeo:



# 22

## O Poder da Vulnerabilidade Grupal

### Briefing

---

Nos últimos anos, as equipas têm enfrentado desafios inimagináveis no seu contexto, com profundos reflexos dentro das suas Organizações. A resposta nem sempre terá sido a ideal, deixando muitas pessoas frustradas. Reconstruir a confiança e o envolvimento das equipas passa por criar uma cultura de vulnerabilidade no seu seio.

Brené Brown, autora do livro *Dare To Lead*, uma das pessoas que mais se tem dedicado à investigação sobre o poder da vulnerabilidade, transmite a visão de que a vulnerabilidade de alguém é percebida pelos outros como verdade e coragem, as quais nem sempre são confortáveis, mas nunca são fraquezas.

Apesar de a vulnerabilidade, na maior parte das culturas, não ser sempre associada a sucesso, diálogos honestos sobre a forma como as pessoas se sentem são essenciais para enfrentar a incerteza. A investigação tem demonstrado que profissionais, equipas e líderes autênticos são mais mobilizadores de quem os integra/rodeia.

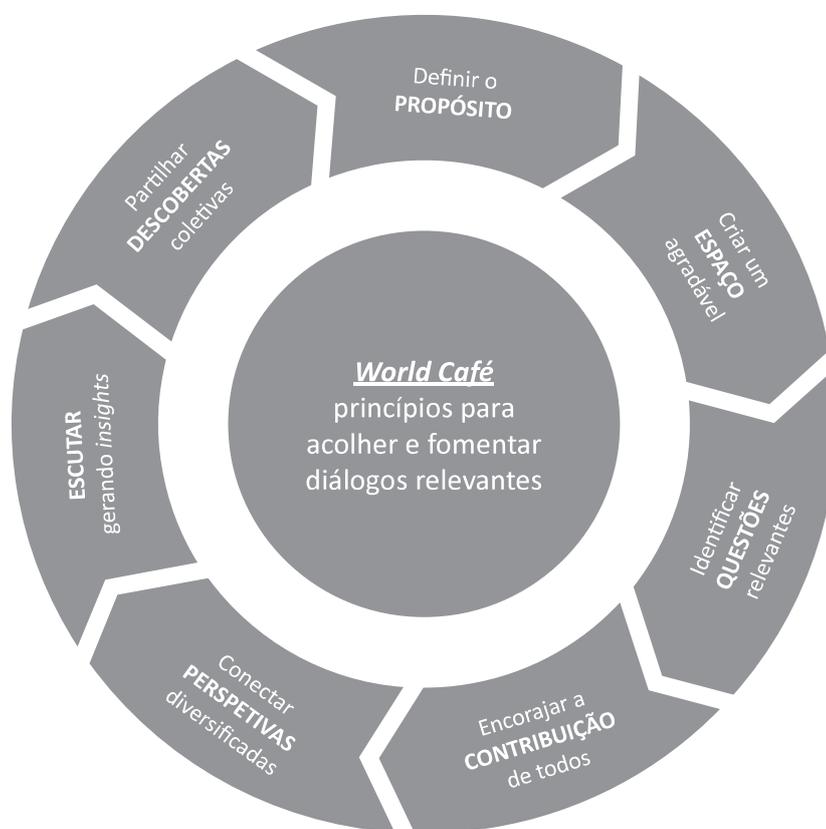
Esta ferramenta tem como objetivo favorecer a consciencialização da equipa sobre como a vulnerabilidade é generativa, transformadora e promove a sua coesão e *performance*. Porém, para tal, o poder da vulnerabilidade floresce em ambientes de confiança mútua.

## Processo

Surpreenda os participantes à chegada à sala, com um ambiente o mais parecido possível com um café.

Comece por lhes explicar a filosofia, virtualidades e benefícios que podem retirar da metodologia *World Café*.

**Tenha presente e aplique os sete princípios desta metodologia:**



**Figura VII.** Os sete princípios do *World Café Method*.

### 1. Definir o PROPÓSITO

O propósito que preside à sessão e ao debate deve estar claro para os participantes e para o *Team Coach*. Assegure-se de que isso acontece no início da sessão.

# Supervisão do *Coach* de Equipas

## Damian Goldvarg – Argentina/EUA\*

---

De acordo com a EMCC, a Supervisão de *Coaching* é a “interação que ocorre quando o *Coach* traz o seu trabalho e experiências como *Coach* ao Supervisor, com o objetivo de receber apoio através de um diálogo reflexivo e de aprendizagem colaborativa para o desenvolvimento e benefício do *Coach*, dos seus clientes e Organizações”. Neste texto exploraremos o papel do Supervisor do *Coach* que trabalha com equipas e os desafios específicos com que este se confronta.

A Supervisão de *Coaches* que trabalham com equipas pode fazer-se a nível individual ou grupal. O *Coach* pode trabalhar individualmente com um Supervisor ou integrar um grupo de supervisão, onde os desafios são partilhados. Quando se trabalha a nível grupal cria-se um espaço de reflexão que permite ao supervisionado crescer profissionalmente, interagindo não só com o seu Supervisor, mas também com o grupo de colegas *Coaches* que enfrentam desafios, semelhantes ou diferentes, ao trabalhar com as suas equipas.

Habitualmente, um grupo de Supervisão tem entre quatro e sete participantes e reúne durante duas horas ou duas horas e meia, todos os meses. Existem diferentes maneiras de supervisionar grupos de *Coaches* de Equipas, mas no geral não funcionam como uma sessão individual com observadores. Procura-se trabalhar de maneira a permitir que todos os participantes aprendam e reflitam de forma participativa sobre cada uma das situações apresentadas, conseguindo-se, assim, nivelar experiências e diminuir ansiedades.

### **Vantagens e desvantagens da Supervisão grupal**

Para além de ser mais económica do que a Supervisão individual, a grupal resulta mais benéfica porque permite o desenvolvimento do sentido de pertença (ao ser parte de um grupo de pares) e oferece a possibilidade de aprendizagem com os outros colegas, de normalizar situações e de receber apoio de outros profissionais, e não só do Supervisor.