

*"Não podemos mudar o sistema, a menos
que mudemos a consciência. E não
podemos mudar a consciência, a menos
que façamos o sistema dar sentido e ver a
si mesmo."*

- OTTO SCHARMER

A network diagram consisting of numerous white spheres of varying sizes connected by a complex web of red and grey lines. The spheres are arranged in a somewhat circular pattern, with lines crisscrossing between them, creating a dense, interconnected structure. The background is a light, neutral color.

COACHING GRUPOS E EQUIPES

O QUE VOCÊ PRECISA SABER

Este grupo de estudos se organizou a partir de uma já tradicional iniciativa da ICF Brasil São Paulo e tinha, como objetivo central, conhecer a prática de Coaching de Grupos e Equipes.

Como parte dos compromissos assumidos por cada um de seus integrantes, todos eles associados à ICF, a instituição estabeleceu a necessidade de que algum legado resultasse dessa iniciativa em benefício dos demais associados.

Ao grupo foi oferecida, pela ICF, autonomia para autogestão e, entre outras atribuições, nos coube definir a estratégia de abordagem do tema. Em um primeiro encontro escolhemos fazer um estudo dirigido ao conteúdo do livro “FROM ONE TO MANY – Best Practices for Team and Group Coaching”, de autoria de Jennifer J. Britton.

O presente e-Book é um consolidado dos aspectos por nós considerados fundamentais da metodologia apresentada pela autora e que entendemos poder servir como um guia orientativo para primeiros estudos sobre o tema. Um leitor atento poderá notar a clara referência que fazemos constantemente ao conteúdo da obra, embora também possa perceber particularidades de nossa visão a respeito do assunto, sobretudo ao sugerirmos, ao longo deste material, fontes alternativas de informações, predominantemente originadas na visão de outros profissionais destacados nessa área de atuação.

Com o objetivo de esclarecer a terminologia utilizada em alguns momentos de nosso texto, salientamos que escolhemos usar, como expressão genérica do coaching de grupos ou equipes, a tradução literal daquela utilizada pela autora da obra em referência, ou seja, “coaching de muitos” (“coaching of many”, no original).

Esperamos que seja uma leitura agradável e que sirva ao propósito que deu origem a este trabalho. Boa leitura!

Alexandre Trevelin

Aline Zanini Lima

Andréa Nery

Daniel Figliolino

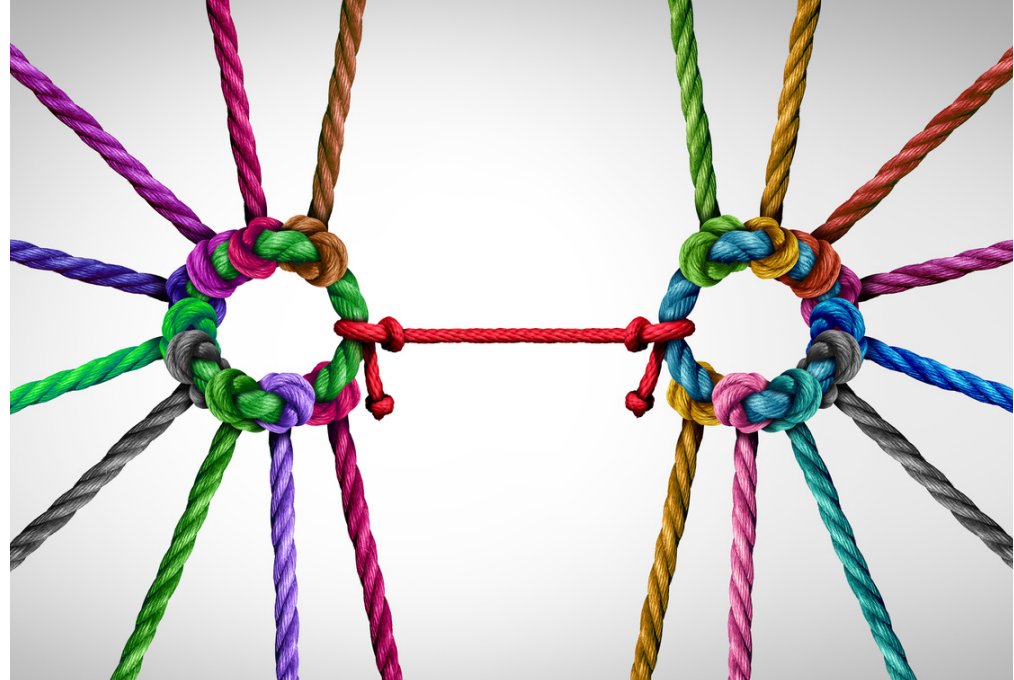
Elza Monaco

Gustavo Castro

Vlamiir Gorgati

COACHING DE GRUPOS E EQUIPES

1	ABERTURA
2	CAPÍTULO 1 Definições e Contexto do Coaching de Grupo e de Equipes
7	CAPÍTULO 2 Fusão de Abordagens
12	CAPÍTULO 3 O modelo de competências da ICF
15	CAPÍTULO 4 Princípios de Design e Práticas para Coaching de Muitos
21	CAPÍTULO 5 Fundamentos do Coaching de Grupos
25	CAPÍTULO 6 Fundamentos do Coaching de Equipes
29	CAPÍTULO 7 Conexão e Engajamento
33	CAPÍTULO 8 Desenvolvendo Capacidades do Coach
38	CAPÍTULO 9 Desenvolvendo um Novo Modelo de Líderes
42	CAPÍTULO 10 Co-facilitação, Parcerias e Colaboração
47	CAPÍTULO 11 Pensando o Futuro
53	Conheça Nosso Grupo de Estudos



“AS CONVERSAS DE COACHING EM GRUPO E EM EQUIPE (TIMES) GERALMENTE PARECEM AMPLAS, ABRANGENTES, E NEM SEMPRE PROFUNDAS. EM UMA CONVERSA DE COACHING INDIVIDUAL, NOSSO FOCO É PROFUNDIDADE COM CADA CLIENTE EM TORNO DE UMA OU DUAS ÁREAS-CHAVE EM QUE ELES ESTÃO INTERESSADOS.

EM CONVERSAS COM GRUPOS E EQUIPES, O ESCOPO SE AMPLIA COM MAIS VOZES. PARES DESEMPENHAM PAPEL FUNDAMENTAL NO PROCESSO DE COACHING. MUITAS VEZES FALAMOS SOBRE A “SABEDORIA COLETIVA” DE UM GRUPO.

É NA AMPLITUDE E ABRANGÊNCIA QUE MUITOS APRENDEM TANTO COM SEUS COLEGAS QUANTO COM ELES MESMOS E COM AS PERGUNTAS QUE OS COACHES FAZEM”.

Jennifer F. Britton – From One to Many: Best Practices for Team and Group Coaching



Capítulo 1

Definições e Contexto do Coaching de Grupos e de Equipes

**"SE QUER IR RÁPIDO VÁ
SOZINHO. SE QUER IR LONGE VÁ
EM GRUPO."**

PROVÉRBIO AFRICANO

Coaching Grupos

Trata-se da aplicação dos princípios de coaching a um grupo com o propósito do desenvolvimento pessoal e/ou profissional, do atingimento de metas ou maior autoconsciência, através de conversas temáticas ou não temáticas.



Coaching Equipes

É um processo sustentado de diálogo, reflexão, aprendizagem e ação. Processo focado em metas e performances individual e coletiva, além de colaboração e autorresponsabilidade.

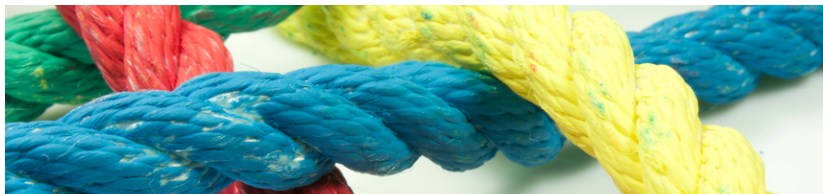
Diferenças

Coaching Grupos	Coaching Equipes
Acordos de grupo	Acordos de equipe
Desenvolvimento individual no contexto do grupo	Desenvolvimento individual e da equipe no contexto da equipe
Relacionamentos duram enquanto durar o processo (tipicamente)	Relacionamentos perduram no tempo
Frequentemente não há liderança	Lideranças formal e informal
Conversas entre pares	Conversas entre integrantes de uma equipe
Visão, valores e propósito podem diferir	Visão, valores e propósito compartilhados
Foco no indivíduo	Foco no coletivo

Bases Comuns

Acordos projetados
Múltiplas agendas
Metas
Ação e conscientização
Responsabilidade

Confiança e intimidade
Confidencialidade
Questões poderosas
Escuta ativa
Foco no processo



Atenção ao Contexto

- De suma importância para o coaching de muitos é evitar apego excessivo ao planejamento. O objetivo é garantir que haja espaço e tempo suficientes para a exploração.
- Em coaching de muitos há várias agendas em andamento e é importante fornecer estrutura e um processo para identificar o trabalho em torno dessas múltiplas questões e perspectivas.
- Os integrantes aprendem de formas variadas: diferenças geracionais, estilos de aprendizagem (visual, auditivo, cinestésico, etc.), diferenças culturais, estilos de personalidade (introvertida ou extrovertida), preferências particulares (velocidade, forma, etc.).
- Conheça individualmente os participantes antes do início dos encontros coletivos.
- Assim como no coaching individual, no coletivo o maior impacto acontece entre as sessões, quando ações são tomadas visando colocar em prática os aprendizados. Abrir espaço para o estabelecimento de metas e planos de ação, “check in” e o compartilhamento de sucessos e insucessos, é essencial para o processo nos domínios de equipes e grupos.
- Construir relações de confiança com e entre os participantes, possibilita um ambiente seguro, dando espaço para o surgimento de conexão e intimidade no ambiente coletivo, o que é de suma importância.
- Manter flexibilidade sobre temas em discussão e mesmo sobre o tempo é fundamental. Mudanças nos interesses do grupo e da equipe podem surgir a qualquer momento e o coach precisa estar preparado e confiante para seguir o fluxo.
- Deixe o grupo ou equipe fazer o trabalho. Confie. Dê um passo atrás e deixe-os assumir o protagonismo. O principal papel do coach é evidenciar aos participantes o que está se passando e deixá-los encontrar os significados.



Menos é mais

Evite elaborar demais, você deve assegurar que existe espaço e tempo suficientes para exploração. O poder está na conversa. Conversa com intenção leva tempo.

Conheça seu cliente

Existem muitas agendas em jogo por isso é importante dar uma estrutura e um processo para identificar o trabalho de múltiplos problemas e perspectivas.

Todos aprendem de formas diferentes

Incorpore abordagens diferentes e adapte o programa para as diferentes necessidades que aparecem.

Construir confiança e intimidade é chave

Melhores Práticas

Mantenha simples e não simplista

O que leva pouco para explorar no individual pode levar horas no grupo.

O impacto do coaching acontece entre as sessões

Considerar as atividades entre sessões
Desafie, questione.
Combinação de individual e em grupo

Deixe o grupo fazer o trabalho

Confie no grupo
Seu papel não é resolver os problemas, é espelhar de volta ao time o que está acontecendo.
Saiba quando se afastar e deixar que o grupo faça o trabalho

Permaneça Flexível com o tempo

Você pode não estar ciente das mudanças contextuais na organização
Esteja confiante e pronto para mudar a direção a qualquer momento necessário.



Capítulo 2

Fusão de Abordagens

**"CONHEÇA TODAS AS TEORIAS,
DOMINE TODAS AS TÉCNICAS,
MAS AO TOCAR UMA ALMA
HUMANA SEJA APENAS OUTRA
ALMA HUMANA"**

CARL G. JUNG

Entendendo as Abordagens

Algumas perguntas muito comuns de se ouvir de coaches, líderes, e membros de times e grupos são: Como coaching se difere de outras modalidades como treinamento e facilitação? De que forma um coaching de muitos se difere de um workshop? De que forma coaching de equipes se difere de team building? Aqui vamos falar um pouco sobre isso.

É relativamente comum, no contexto das organizações, a necessidade de abordagens variadas. As disciplinas de coaching, treinamento e facilitação são muitas vezes observadas isoladamente, e para atender nossos clientes e seus objetivos, **é importante considerar quais abordagens apoiarão melhor os grupos e equipes em que trabalhamos.** Eventualmente isso requer uma intervenção que considere mais de uma dessas abordagens, **o que não significa misturá-las, e sim, considerá-las de forma coordenada,** garantindo um projeto de intervenção sistêmico, que abranja toda a necessidade do cliente.

Treinamento: dar suporte a indivíduos a adquirirem novas competências. Componentes chave de um bom treinamento incluem: mapeamento de necessidades do grupo em termos de conteúdo; atenção ao cronograma; mapeamento dos objetivos de aprendizagem, mensuração para avaliar se estes objetivos foram alcançados; técnicas de facilitação em grupo para aumentar o engajamento; e treinador como um expert no assunto.

Facilitação: dar suporte a um grupo ou time para que ele caminhe do ponto "A" ao ponto "B". O objetivo é determinado pelo grupo/time. Usualmente, facilitação pode envolver planejamentos estratégicos, ou suporte para o grupo na elaboração de processos e planos. A tarefa principal do facilitador é ajudar o time/grupo a aumentar sua eficácia através da melhora de seus processos. O facilitador gerencia o método da reunião, ao invés do conteúdo, e ao invés de focar-se efetivamente em quais decisões serão tomadas, sua preocupação é maior com a forma como as decisões são tomadas. O facilitador não necessariamente precisa ser um especialista no conteúdo, mas sim no processo de facilitação.



Team Building: motivar os membros da equipe e aumentar o desempenho geral da equipe. Normalmente estas atividades focam em aumentar a confiança, fortalecer relacionamentos e para isso promovem oportunidades para que os membros da equipe se conheçam melhor. Eventualmente fazem parte do team building o desenvolvimento de habilidades como trabalho em equipe, comunicação e feedbacks. De um modo geral, o team building é um evento pontual de um ou dois dias.

Coaching de Equipes: sustentado na conversação, desenvolvimento de habilidades, aplicação e revisão com uma equipe. O foco em apoiar a definição de metas, ação e conscientização de uma equipe, dentro de um quadro de prestação de contas. Foco em ajudar a equipe a desenvolver uma visão mais profunda sobre seus pontos fortes, papéis e os padrões que os apoiam e sabotam. O expert em relação aos objetivos é o cliente, não o coach; e o profissional coach contribui com o estabelecimento de ações, conscientização e prestação de contas da equipe para com a própria equipe.



Benefícios do Coaching de Equipes



Alinhamento em torno de onde a equipe está indo (visão) e do que é importante.

Melhora de qualidade dos relacionamentos da equipe.

Maior entendimento de forças e valores .

Acordos compartilhados sobre como trabalhar: o que é aceitável, e o que não é.

Maior clareza em relação aos objetivos e ao foco da equipe.

Membros do time remando na mesma direção

Foco contínuo/sustentado no que é importante, no que está funcionando e no que não está; suporte para ajustes ao longo do caminho

Maior produtividade .

Resultados mais sólidos .

Metas mais claras e alinhadas ao negócio

Relacionamentos mais fortes dentro do time e eventualmente com parceiros internos e externos

Profissionais mais comprometidos e engajados

Visão mais clara .

Maior alinhamento .



Existem algumas questões que podem ser delicadas e acabar prejudicando o sucesso do processo de coaching de equipes ou grupos.

Primeiramente devemos levar em consideração que alguns participantes se tornam “difíceis” porque eles podem sentir que não são ouvidos, não são valorizados, não estão confortáveis, ou ainda não estão seguros.



Fique atento

PERSONALIDADES

Conheça o grupo. Atividades podem gerar impacto positivo e engajamento em alguns e desmotivar outros.

VIRTUAL

Ninguém falar, ou todos falarem ao mesmo tempo, não aprofundar discussões, encontros parecem estar muito corridos/apressados.

PREPARAÇÃO

O Coach deve deixar o grupo fazer o trabalho: “menos é mais”.

LOGÍSTICA

Comunicação síncrona e assíncrona com os grupos/equipes, meios onde irá se estabelecer, e alinhamentos com outros sistemas da rede.

Para mitigar algumas dessas questões o coach pode:

- se utilizar de uma boa preparação do programa e/ou do pré-programa, considerando encontros um a um com cada um dos membros para que se conheça melhor os participantes;
- se utilizar de sistemas que ajudem a resolver questões de ordem prática como formulários e registros, plataformas de pagamento, e permitam ao coach direcionar sua atenção às eventuais questões que podem emergir do grupo;
- e por fim: praticar.

A prática é um componente importante de um profissional que faz coaching de times e grupos com maestria.

2



Para Refletir

- 01 Que cuidados são importantes de se ter ao propor uma solução que envolva mais de uma abordagem, como coaching de equipe e treinamento e/ou facilitação?
- 02 Que vantagens isso pode trazer?
- 03 Que desvantagens isso pode trazer?

Quer mais?



Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Group Coaching Skills: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results



O que é facilitação? 10 formas de aplicar na prática.



O desafio de trabalhar com times a partir de uma abordagem de Team Coaching - Jorge Dornelles

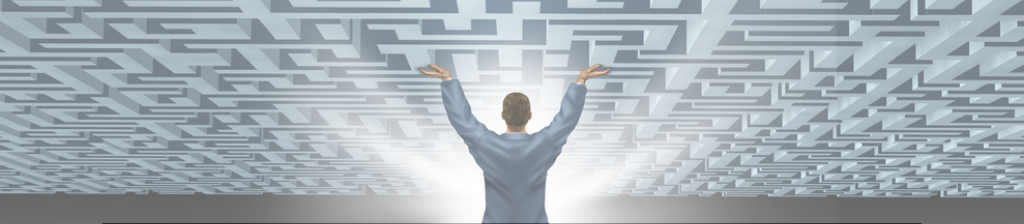


Capítulo 3

O modelo de competências da ICF

"A COMPETÊNCIA É A EFICIÊNCIA DE UMA PESSOA DETERMINADA"

AUTOR DESCONHECIDO



Competência	Definição da ICF	Principais abordagens e técnicas utilizadas em coaching de grupos e equipes
DEMONSTRA A PRÁTICA ÉTICA	Compreende e aplica de forma consistente a ética e os padrões de coaching.	Foco contínuo na ética
INCORPORA A MENTALIDADE DE COACHING	Desenvolve e mantém uma mentalidade aberta, curiosa, flexível e focada no cliente .	O “Ser Coach”.
ESTABELECE E MANTÉM ACORDOS	Estabelece parceria com o cliente e as partes interessadas relevantes para criar acordos claros sobre relacionamento, processo, planos e metas de coaching. Estabelece acordos para o processo geral de coaching, bem como para cada sessão de coaching.	Pré-programa um a um Reunião de equipe Assessment de equipe Questionários para a primeira sessão: áreas chave para focar, temas, prioridades, etc.
CULTIVA CONFIANÇA E SEGURANÇA	Estabelece parceria com o cliente para criar um ambiente seguro e de apoio que permita ao cliente compartilhar o que sente, pensa e faz livremente. Mantém um relacionamento de respeito e confiança mútuos.	Regras básicas Formas de se trabalhar Acordos do time Pré-programa um a um.
MANTÉM PRESENÇA	Está plenamente consciente e presente com o cliente, empregando um estilo franco, flexível, equilibrado e confiante	O ser do coach Intuição Riscos a se tomar Humor.
ESCUTA ATIVA	Concentra-se no que o cliente está e não está dizendo para entender plenamente o que está sendo comunicado, no contexto e sistemas do cliente e para apoiar a auto expressão do cliente	Níveis de escuta Campo emocional Ouvir o dito e o “não dito” Atentar ao “elefante na sala” Observar linguagem corporal Adaptação da linguagem, palavras para adequar-se às diversas necessidades do grupo Uso de metáforas Identificar a essência das mensagens
EVOCA CONSCIENTIZAÇÃO	Facilita descobertas e aprendizados do cliente usando ferramentas e técnicas como questionamento poderoso, silêncio, metáfora e analogia	Perguntas empoderadoras Ouvir estilos diferentes
FACILITA O CRESCIMENTO DO CLIENTE	Estabelece parceria com o cliente para transformar aprendizado e descobertas em ação. Promove a autonomia do cliente no processo de coaching.	Perspectivas Perguntar Visão micro e macro Sínteses e espelhamento Valorização da sabedoria coletiva Desafia Atividades antes e depois dos encontros de coaching Metas SMART-E Check-ins e Check-outs nas sessões Prestação de contas mútua

3



Para Refletir

- 01 Considerando o trabalho com grupos e equipes e o modelo de competências de coaching da ICF, que competências você acredita que possui bem desenvolvidas?
- 02 Que competências você gostaria de desenvolver?
- 03 Que ações específicas você pode tomar?

Quer mais?



ICF Team Coaching Competencies



Team Coach Zone - #126: The story behind the ICF Team Coaching Competencies - Joel Di Girolamo



Capítulo 4

Princípios de Design e Práticas para Coaching de Muitos

**"DESIGN NÃO É APENAS O QUE
PARECE E O QUE SE SENTE.
DESIGN É COMO FUNCIONA."**

STEVE JOBS

Uma questão comum de muitos coaches é como criar e desenvolver seu trabalho. Neste capítulo abordaremos as boas práticas e como desenhar um programa de coaching para equipes e grupos.

Boas Práticas de Design

1

CONHECER OS PARTICIPANTES DO GRUPO OU EQUIPE

Com foco na conversação, conhecer além do básico dos participantes, o que fazem no trabalho e o cargo que ocupam, como também os interesses e paixões que os movem.

2

COMECE COM O FINAL EM MENTE

O Coach precisa saber, no início do processo do coaching de equipes e grupos, quais são as prioridades do grupo e assim saber aonde quer chegar. Isso facilita ao coach determinar o conjunto de abordagens, manter o foco no resultado e proporciona maior flexibilidade de como chegar lá.

3

MÓDULOS POR ASSUNTOS

O coach deve preparar seu material de trabalho por blocos de assuntos, isso permite a ele reaproveitar esse material facilmente e é altamente efetivo. Exemplos de assuntos: valores, visão, pontos fortes, liderança, entre outros.

4

METODOLOGIA DA SESSÃO

O coach deve dividir a sessão em partes, fixando um tempo para cada uma delas. Deve iniciar com o Check in, quando deverá perguntar e escutar sobre os acontecimentos e destaques desde a última sessão e reservar um tempo no final da sessão para a check out (finalização), abordando sobre aprendizados, compromissos e próximos passos.

SELECIONE FERRAMENTAS COM UM PROPÓSITO

5

Quando você seleciona uma ferramenta para utilizar numa sessão, a intenção está clara?

É importante realizar atividades, utilizar ferramentas e fazer perguntas com propósito, saber o que busca com ela. Algumas ferramentas ajudam a construir conexão, outras consciência individual ou ainda estabelecer metas.

ADEQUE AS SESSÕES DE ACORDO COM AS NECESSIDADES

6

Esteja preparado para se adequar à necessidade da equipe ou grupo no transcorrer do programa. Ao desenvolver seu material de trabalho, considere sua reutilização em outros processos, outros grupos e propósitos. Separe-o por blocos de assuntos, isso permite seu reaproveitamento de forma fácil e é altamente efetivo.

SEJA FLEXÍVEL E CONFIE NO GRUPO

Conforme se desenvolve o processo de coaching e o coach tem maior conhecimento do grupo, ele pode adequar e utilizar ferramentas/exercícios para seu melhor desenvolvimento. Utilize o material em cada sessão de acordo com necessidades, propósito, prioridades, estilo de aprendizagem, preferências ou ritmo de cada equipe ou grupo.

7

Flexibilidade é fundamental ao coach. Muitas vezes não realizará a sessão conforme planejado ou não completará as atividades com os coachees. É fundamental que o coach tenha confiança de que a equipe/grupo será capaz de praticar seu aprendizado após a sessão, durante seu trabalho e conversas.

VARIE A ABORDAGEM

8

O coach deve variar as abordagens de atuação, como por exemplo, com pequenos e grandes grupos, presencial e on line, trabalho em pares, com foco no melhor entrosamento e aprendizado da equipe ou grupo.

O coach deve trabalhar temas relacionados e construir um bom fluxo do processo, com foco a minimizar riscos, considerar o ambiente de confiança, zona de conforto e autoconsciência dos membros do grupo.

Em seu livro "From One to Many", Jennifer J. Britton sugere que o coach utilize algumas questões para potencializar o processo.

CHECK-IN

1. O que vocês concluíram desde a última sessão?
2. O que foi mais interessante ou importante sobre suas metas e foco nesse período?
3. Qual é a chave de sucesso que você gostaria de dividir com o grupo?
4. Qual assunto foco dará a você um impulso hoje?
5. Qual o resultado que você gostaria de obter na conversa de hoje?

1. O que você quer lembrar dessa conversa/atividade de hoje?
2. O que se destacou para você na conversa de hoje?
3. O que você se compromete a fazer com foco no objetivo do grupo?
4. Qual a ação que você ou vocês irão fazer antes do nosso próximo encontro?

CHECK-OUT

Há varias formas para desenhar um programa de coaching de equipes e grupos, que possuem abordagens muito semelhantes. Segundo Jennifer J. Britton, em seu livro *From One to Many*, pode-se fazer em oito etapas

Design do Processo de Coaching

MindMap / Brainstorm

Considerar as ideias levantadas nas discussões iniciais e as demandas do sponsor.

Conhecer seu cliente (assessment do cliente)

Definir com detalhes na reunião inicial com o líder, sponsor e equipe, quem realmente é seu cliente e o que ele quer, quais são suas prioridades.

Criar o desenho da matriz do processo (V1.0)

Identificação inicial dos componentes do programa, utilizando dados do brainstorm e das conversas iniciais, potenciais ideias, tópicos, exercícios e ferramentas.

Pré-Programa do processo

Realização do diagnóstico da equipe, por meio de conversas individuais com os participantes do grupo ou assessment individual ou do grupo.

Ajuste do desenho da matriz (V1.1)

Ajustar a versão 1.0 da matriz considerando os dados levantados nas conversas individuais com o grupo ou assessment.

Primeira sessão com o time

Coach tem as reais necessidades da equipe ou grupo no momento e deve realizar os ajustes necessários de acordo com as necessidades, preferencias e ritmo do grupo.

Ajusta, implementa, ajusta o desenho da matriz (V.1.2)

De acordo com o feedback que o coach recebe em cada sessão, ele deve fazer os ajustes e mudanças necessárias. Destaque para a importância da presença do coach.

Avaliação final

Coach solicita a avaliação final e identifica possíveis necessidades da equipe ou grupo e um valioso feedback sobre o processo de coaching, habilidades, componentes e recursos usados.



Capítulo 5

Fundamentos do Coaching de Grupos



**"MAS SOMOS UM GRUPO,
ENQUANTO SOMOS CAPAZES DE,
DIFERENCIADAMENTE, EU SER
MAIS EU, VIVENDO COM VOCÊ E
VOCÊ SER MAIS VOCÊ, VIVENDO
COMIGO ."**

MADALENA FREIRE

Coaching de Grupos

O coaching de grupos pode ser aplicado em vários contextos que **envolvam grupo de pessoas com interesses em comum**, além do ambiente organizacional, como: grupo de pais, grupo de empresários, grupo de mulheres empreendedoras, grupo de casais, grupo de amigos etc.

A autora Jennifer J Britton, em seu livro *From One to Many*, descreve o coaching de grupo como uma sequência de conversas entre um pequeno grupo de pessoas com objetivo de aumentar a consciência de seus membros em relação a questões, temas ou metas individuais.



Não há um consenso em relação ao tamanho ideal para que o coaching de grupos seja efetivo, para alguns autores o tamanho ideal é de quatro a oito pessoas, para outros pode chegar até quinze.

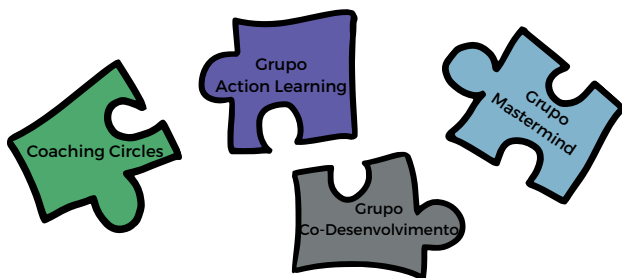
O que diferencia o **coaching de grupos** de outras modalidades de atividades em grupo é que ele, necessariamente, envolve:

- **O ESTABELECIMENTO DE META.**
- **A DEFINIÇÃO DE AÇÕES.**
- **A RESPONSABILIDADE PELA EXECUÇÃO DESSAS AÇÕES.**
- **UMA SEQUÊNCIA DE CONVERSAS INTERCALADAS COM A REALIZAÇÃO DE AÇÕES.**
- **UM TAMANHO DE GRUPO QUE PERMITA CONVERSAS MAIS PROFUNDAS E ÍNTIMAS.**

O que está sob o guarda-chuva do coaching em grupo em termos de abordagens é cada vez mais diversificado. Por isso aqui vale a máxima de "Conheça seu Cliente!"

Modelos e Abordagens

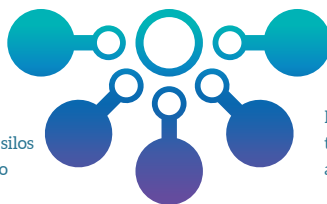
MODELOS



Programa isolado para ajudar indivíduos a explorar questões comuns.

Programa isolado para facilitar conversas entre silos existentes na organização

ABORDAGENS



Follow up de uma iniciativa de treinamento.

Integrado em um processo de treinamento com apresentações e workshops.

Parte de um design de aprendizagem, forma de sustentar e suportar a transferência de conhecimento.



Para saber se uma **abordagem de coaching de grupo** está em ação a autora Jennifer J. Britton sugere quatro perguntas:



São os participantes que definem a direção e a agenda das conversas em curso?



O foco das conversas está voltado para metas estabelecidas e planos de ação?



As conversas proporcionam um aumento de consciência dos participantes sobre suas metas e questões-chave?



As conversas envolvem tomada de ação em assuntos de grande importância para os participantes?

É essencial ter clareza sobre a diferença entre grupos e equipes!!

5



Para Refletir

- 01 Quando a melhor abordagem a ser oferecida ao cliente é de um processo de Coaching em Grupo?
- 02 Quais os principais pontos de atenção para deixar claro ao seu cliente que a sua proposta é de Coaching em Grupo?
- 03 Se você trabalha com organizações como você gostaria de posicionar o Coaching em Grupo?

Quer mais?



Group Coaching Blog Spot



Canal no You Tube - Jennifer J. Britton



Experiência com Action Learning Group.



Capítulo 6

Fundamentos do Coaching de Equipes

**"NÃO SOMOS UM TIME PORQUE
TRABALHAMOS JUNTOS. SOMOS
PORQUE RESPEITAMOS,
CONFIAMOS E CUIDAMOS UNS
DOS OUTROS."**

AUTOR DESCONHECIDO



O coaching de equipes **compartilha** algumas características comuns com o coaching de grupo:

- O estabelecimento de meta, a definição de ações e a responsabilidade pela execução dessas ações.
- Uma sequência de conversas intercaladas com a realização de ações.

E o que os diferencia?

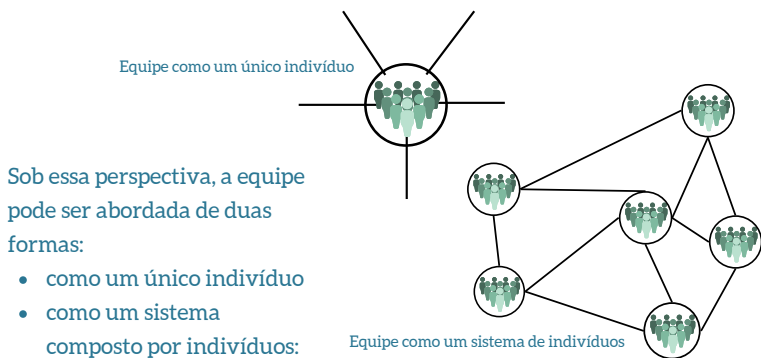
- Todos os participantes compartilham o mesmo objetivo a ser alcançado, bem como o estabelecimento e realização do plano de ação para seu alcance.
- O foco é direcionado para o relacionamento dos participantes e para o resultado comum a ser alcançado.
- As conversas envolvem uma profunda conscientização sobre os problemas enfrentados pela equipe no relacionamento interpessoal e na sua produtividade em conjunto.

Coaching de Equipes (ou times)

Alguns exemplos de equipes que podem se beneficiar com o processo de coaching são: times envolvidos em novos projetos, times com novos líderes, times em processo de aquisição ou fusão, times que trabalham em estruturas globais, ou matriciais, ou de forma remota.

No coaching de equipes além dos participantes, **outras pessoas precisam estar engajadas** para que o processo seja efetivo. São eles: o contratante do processo, o líder do time, a área de recursos humanos e, até mesmo em alguns casos, o corpo diretivo da empresa.

Um dos aspectos fundamentais no coaching de equipes é a **responsabilidade compartilhada** pelas metas, plano de ação e resultados alcançados (Hawkins, P. Leadership Team Coaching).



Fonte: Britton, J.J. From ONE to MANY pp 141

O coach de equipes

O coach de equipes precisa apoiar o desenvolvimento de algumas competências interpessoais e de autogerenciamento entre os participantes da equipe que são essenciais para que o processo de coaching seja bem sucedido.

Competências Interpessoais:

- Gestão de conflitos
- Solução de problemas de forma colaborativa
- Comunicação

Competências de Autogerenciamento:

- Estabelecimento de objetivos e gestão de desempenho
- Planejamento e coordenação de tarefas



Que aspectos podem prejudicar a efetividade do coaching de equipes (ou times)?

- FALTA DE ENGAJAMENTO DO LÍDER .
- FALTA DE CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES DA EQUIPE .
- ENGAJAMENTO DESIGUAL ENTRE PARTICIPANTES DA EQUIPE .
- SUPERFICIALIDADE OU NÃO ABORDAR O QUE É REALMENTE IMPORTANTE .
- FALTA DE APOIO OU O TEMPO CURTO DE DURAÇÃO .
- A EQUIPE NÃO INTRODUZ AS HABILIDADES E PROCESSOS NO TRABALHO DIÁRIO.
- FALTA DE ADERÊNCIA A OUTRAS QUESTÕES DO CONTEXTO QUE PODEM ESTAR EM JOGO .

Seja sensível às muitas diferenças que existirão nos grupos e equipes!



Capítulo 7

Conexão e Engajamento

**"SEM ENVOLVIMENTO, NÃO
EXISTE COMPROMETIMENTO.
ASSINALE, CIRCULE, SUBLINHE
ISSO!"**

STEPHEN R. COVEY

Criando conexão e engajamento

Conexão e engajamento são fundamentais para qualquer interação de coaching. Em um processo de coaching em grupo ou em equipe é importante considerar toda rede de relacionamentos que se forma entre os participantes, **inclusive o coach**. Para o sucesso cada participante deve estar disposto a mergulhar no processo e estar presente.



Usar o tempo construindo conexões entre os participantes para fomentar a confiança e a intimidade dos grupos e equipes é uma parte crítica no processo de coaching.

Confiança e segurança formam a base do trabalho e das conversas que acontecem no processo.

O coach deve facilitar esta construção para que haja comprometimento de todos para estarem presentes e se entregarem com confiança aos tópicos importantes que serão abordados.

OBJETIVOS: QUAIS SÃO OS OBJETIVOS?

VISÃO: ONDE DESEJAMOS IR NO TRABALHO E NA VIDA?

VALORES: O QUE REALMENTE IMPORTA ?

FORTALEZAS: EM QUE SOMOS BONS?

PONTOS CEGOS: ONDE ESTÃO NOSSOS PONTOS CEGOS?

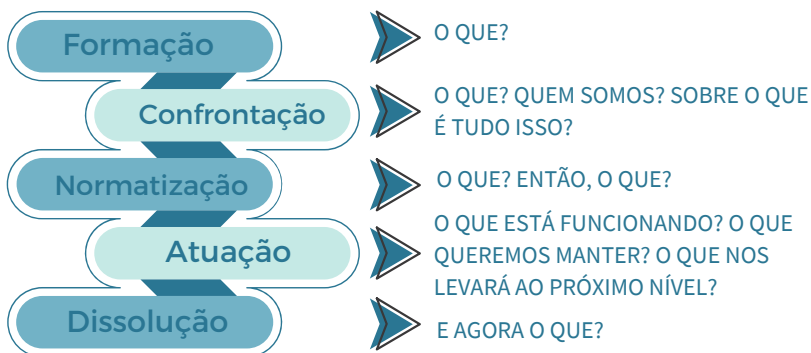
O coach precisa estar atento para diferentes aspectos da formação e desenvolvimento dos grupos e equipes. Vários fatores impactam a forma de conexão e engajamento: estilos de aprendizagem, diferença geracional, diferenças culturais, estilos de personalidade.

Estas diferenças devem ser consideradas no início, durante e final do processo para garantir que o grupo ou equipe esteja continuamente engajado(a).



Reconhecer as necessidades do grupo é um papel importante do coach e ajuda a identificar quanto de suporte e direcionamento é preciso para **mantê-los conectados e engajados**.

Estágios do Processo



Em cada estágio do processo as necessidades dos grupos e equipes são diferentes e o coach deve exercer um papel diferente para mantê-los conectados e engajados.



FORMAÇÃO

Necessidades: segurança, clareza, alinhar expectativas do que é esperado e para onde vamos. Conexão.

Papel do Coach: Criar entorno seguro. Construir confiança e intimidade com grupo. Dar oportunidades para conexão e para que todos se conheçam. Alinhar expectativas.

CONFRONTAÇÃO

Necessidades: Descobrir papéis e tarefas. Conflito. Lutar ou voar.

Papel do Coach: Manter foco no processo. Normalizar o conflito. Colocar luz no que está acontecendo. Avaliar conflitos que podem não estar explícitos.

NORMATIZAÇÃO

Necessidades: Entender os papéis.

Papel do Coach: Focar no processo e oferecer recursos conforme necessário.

ATUAÇÃO

Necessidades: Interdependência. Ser efetivo em diferentes combinações.

Papel do Coach: Oferecer pausas e ajudar a refletir sobre aprendizados e como objetivos precisam mudar, quais as mudanças para os grupos e equipes.

DISSOLUÇÃO

Necessidades: Encerramento. O que vem depois?

Papel do Coach: Celebrar. Reconhecer.

Seja sensível às muitas diferenças que existirão nos grupos e equipes!



Capítulo 8

Desenvolvendo Capacidades de Coach

**"QUEM ENSINA APRENDE AO
ENSINAR. E QUEM APRENDE
ENSINA AO APRENDER."**

PAULO FREIRE

O contexto dos negócios



Se observarmos as principais revistas de negócios, os principais textos ou highlights sobre negócios vamos verificar que os temas mais prementes, em quaisquer contextos, são: engajamento, toxicidade e processos de mudanças. Essas questões tornam-se, portanto, uma oportunidade de desenvolvimento e construção de capacidades e fortalezas internas, com muita conexão com o processo de coaching.

- ENGAJAMENTO: FORTEMENTE ASSOCIADO À PRODUTIVIDADE.

- TOXICIDADE: COACHES SÃO CHAMADOS PARA UM DIRECIONAMENTO NESSE AMBIENTE DISFUNCIONAL. HISTORICAMENTE COM ABORDAGEM INDIVIDUAL, QUANDO NA VERDADE SE TRATA DE UM SISTEMA DISFUNCIONAL.

- CRÍTICA: É MUITO MAIS DO QUE UMA RECLAMAÇÃO. É LANÇAR A CULPA SOBRE O OUTRO, SÃO MUITAS VEZES ATAQUES A PERSONALIDADE OU CARÁTER DO OUTRO.

- MUDANÇAS: A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO ESTÃO DOBRANDO DE TAMANHO A CADA 2 ANOS. AS EQUIPES ESTÃO COMPELIDAS A MUDANÇAS, EM PERÍODOS CADA VEZ MAIS CURTOS.



O papel do Coach

Os Coaches nesse contexto de hoje podem ser Coaches internos ou Coaches externos. Cada vez mais organizações estão desenvolvendo líderes Coaches e também Coaches pares.

Com isso é importante salientar que o papel do Coach é promover suporte para que o cliente melhore o cumprimento de suas metas e possa ampliar sua consciência sobre questão que enfrenta no seu dia-a-dia.

Portanto, uma conversa de coaching deve ter em mente:

- APOIA DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES.

- EXPLORA O CONHECIMENTO DA BASE DOS COLABORADORES (COLABORADOR COMO EXPERT).

- FAZ PERGUNTAS PODEROSAS.

- Foca nos objetivos definidos e melhoria da consciência, ações e responsabilização sobre os objetivos (colaborador, equipe e organização).

Leader Coach e Coaching de Pares

Além do coach externo e do interno, as organizações estão trabalhando para formar quadros de Coaches de pares, ou mesmo, apoiando seus líderes para o desenvolvimento de competências de coaching.



Ambiente de coaching de pares

As competências principais do coaching como escuta aprimorada e a arte de fazer perguntas poderosas, pode ter um profundo efeito cascata na comunicação e nas conexões internas, assim como com consumidores e stakeholders.

Coaching de Pares

- Apoia os outros no alcance de objetivos.
- Ajuda no desenvolvimento do plano, na reflexão, na solução do problema, na tomada de decisão, nas competências de ouvir ativamente e de comunicação.
- Usa uma postura de não julgamento.
- Concentra-se em suposições, percepções, pensamento e processo de tomada de decisão dos outros para mediar recursos, esclarecer intenções e identificar opções.

Treinamento coaching skills

Líderes como coaches no mundo de hoje se beneficiarão muito ao adotar uma abordagem imediata para suas habilidades de coach.

Habilidades de coaching como perguntas poderosas, audição focada são facilmente integradas em qualquer conversação.



Leslie Bendaly diz " *Coaching é uma das mais poderosas ferramentas que um líder pode usar para extrair o melhor dos membros do seu time e impulsionar a equipe.*"

Coaching de muitos e o impacto na Cultura

Construir uma capacidade organizacional requer mais de uma pessoa.

No contexto das organizações, faça mais com menos e processos de mudanças constantes podem ser a chave para os Coaches apoiarem pessoas, líderes e times a avançarem nas principais questões de seu trabalho hoje.

O papel do Coach nos processos de equipes e grupos está intimamente relacionado com a mudança de cultura.

Iniciativas de Coaching de grupos, trazendo membros de diferentes partes da organização, têm tido um significativo impacto na construção de novos relacionamentos.

Esses novos relacionamentos transcendem através dos silos que existem.



8



Para Refletir

- 01 Qual a sua percepção em relação ao mercado de coaching em contexto ampliado no Brasil?
- 02 Quais são as dores dos seus clientes que podem desencadear uma oportunidade de um projeto de coaching em um contexto amplo?
- 03 Como você acredita que o Coaching de equipes e grupos aplicado às organizações pode trazer transformações à cultura das empresas?

Quer mais?



Gerald Olivero; Denise Bane – “Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a Public Agency” - Public personal Management 26, no 4 (Winter 1997). 461.



Peter Hawkins, *Creating a Corporate Culture* (Maidenhead, UK: Open University Press 2012)



Myles Downey, *Effective Coaching Lessons from the Coach’s Coach* (Cheshire, UK)



Capítulo 9

Desenvolvendo um Novo Modelo de Líderes

**"LIDERAR NÃO É IMPOR.
LIDERAR É DESPERTAR NOS
OUTROS A VONTADE DE FAZER."**

ARRIMINUM

O contexto e os players no mercado de trabalho estão mudando. Muitos líderes da geração X, estão agora assumindo posições de liderança sênior. Novos valores e novas culturas organizacionais estão sendo implantadas nas empresas. Novas tecnologias estão cada vez mais presentes. Com a chegada da geração Y há busca por espaços e trabalhos mais colaborativos.

Desenvolvendo Liderança com Coaching de Grupos e Equipes

O Coaching de desenvolvimento de lideranças contribui com mais de 50% do foco do coaching executivo (*Seventh annual Executive Coaching Survey from Shepa Coaching*).

Segundo Peter Hawkins em seu livro "*Leadership Team Coaching*" encontramos as melhores práticas no desenvolvimento de lideranças quando são baseadas em:

- desafios reais e vontade genuína de resolução.
- comportamentos transformadores, não apenas intenção.
- Líderes aprendendo junto com os colegas.
- atenção não só com a transformação individual, mas na transformação do relacionamento entre o time.
- incluir as perspectivas reais dos Stakeholders – desafios dos colaboradores, consumidores, parceiros etc.
- incluir o desaprender – hábitos, mind sets aprendidos.

São inúmeras as áreas em que um Coach de grupos ou equipes se vê trabalhando, porém nos últimos anos, Jennifer J. Britton, autora do livro "*From One to Many: Best Practices for Team and Group Coaching*", cita, que tem trabalhado com empresas cuja principal questão é "*O que faz um líder ser excepcional em nossa organização?*". A autora, então, relaciona as áreas críticas de desenvolvimento para um líder de hoje:

- Inteligência emocional
- Comunicação: estilos, dificuldade de conversação, dar e receber feed back.
- EU como líder: estilo, fortalezas e influências.
- Coaching skills.
- Desenvolvimento de confiança e respeito.
- Gestão de relacionamentos.
- Resolução de conflitos.
- Auto gestão e gestão do time
- Gestão de mudanças.



Desafios dos novos líderes



Novos e complexos desafios estão surgindo para as novas lideranças, entre eles:

- Entender o contexto do negócio e o desenvolvimento de uma linguagem de negócios e liderança.
- Adquirir skills interpessoais, nas área de gestão de conflitos, comunicação e influência, enquanto constrói uma base de skills técnicos.
- Aprender como gerenciar e liderar a outros.
- Converter de uma relação de pares para uma relação de liderança.

Coaching de Grupo no contexto

Método Desenvolvimento de Lideranças

Coaching Grupo

Espaço para compartilhar reflexões e o que aprenderam.
Facilitar conversação entre pares para desenvolver práticas comuns
Manter aprendizado vivo.

Mentoria

Compartilhar práticas e insights de como pode ser feito.
Prover atalhos e quem pode pegá-los.
Recursos de overview de onde está e o progresso.

Supervisão

Reforçar KPIs
Prover feedback
Fornecer medidas de indicadores de performance.

9



Para Refletir

- 01 Quais oportunidades você está enxergando para o trabalho de coaching no desenvolvimento de lideranças?
- 02 Quais são as maiores necessidades em termos de desenvolvimento de liderança dos seus clientes nesse momento?
- 03 Quais ideias você teve para um trabalho de coaching com essa nova liderança?

Quer mais?



Leadership Team Coaching with Peter Hawkins - International Coaching Week



Peter Hawkins, Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership



A era do Team Coaching - Jorge Dornelles



Capítulo 10

Co- Facilitação, Parcerias e Colaboração

**"RELACIONAMENTOS SÃO TUDO
O QUE EXISTE. TUDO NO
UNIVERSO SÓ EXISTE PORQUE
ESTÁ EM RELAÇÃO COM TUDO O
MAIS. NADA EXISTE
ISOLADAMENTE. TEMOS QUE
PARAR DE FINGIR QUE SOMOS
INDIVÍDUOS QUE PODEM
AVANÇAR SOZINHOS."**

MARGARET J. WHEATLEY

Colaboração no Coaching de Equipes

Colaboração é o cerne de um processo de coaching de equipes. É a colaboração que tem permitido abordar desafios dos negócios sob uma nova ótica. Assim, a modalidade do coaching de equipes convida à colaboração.

Trabalhar em parceria co-facilitando processos exige dois principais movimentos dos coaches. Primeiro é o de se estabelecer a relação entre os coaches que co-facilitarão o processo de coaching de equipes. Depois é o de favorecer um espaço de trabalho mais participativo.

Co-facilitação

Ao ter uma condução do processo de coaching de equipes por uma co-facilitação, permite-se:

- Colocar mais olhos e ouvidos atentos à equipe trabalhado no coaching - aumentando a possibilidade de entender tanto o dito quanto o “não dito” nas sessões.
- Aumentar o número de habilidades colocadas à disposição da equipe trabalhado.
- Ter um especialista em alguma temática específica da sessão ou do tema trabalhado com a equipe na ocasião como co-facilitador.
- Adotar uma estratégia muito útil em grupos muito grandes, ou em ambientes complexos (ex. equipes que se encontram em relacionamentos delicados ou até mesmo tóxicos ou em situações ou momentos de alta tensão emocional).



É fundamental na co-facilitação o alinhamento entre os facilitadores e o desenvolvimento de uma relação de parceria que funcione de forma harmônica, tanto no trabalho de bastidor, mas principalmente na frente da equipe cliente.

Isso evita ou diminui algumas desvantagens que podem naturalmente surgir em processos co-facilitados, especialmente entre coaches com pouco entrosamento, alinhamento ou experiência. Um problema comum é a falta de distribuição adequada de papéis entre os co-facilitadores, o que possibilita que alguns temas não sejam devidamente endereçados durante a sessão.

A parceria ao longo do processo **exige um diálogo sustentado** entre os dois ou mais profissionais emparceirados na co-facilitação para que se alinhem ao longo de toda a etapa do coaching de equipes.

Processo co-facilitado

Podemos ilustrar este processo em **4 principais etapas**:

ARRANJO INICIAL

Nesta etapa inicial de planejamento os coaches devem fazer um entendimento das competências que cada um aporta à parceria, e daí quais as complementariedades, sobreposições ou mesmo lacunas não preenchidas pelas competências somadas. Deve-se atentar que muitas similaridades entre parceiros diminuem as possibilidades de olhar sob diferentes perspectivas ou de se oferecer um set mais amplo de ferramentas à equipe.



DESIGN DO PROCESSO

Do ponto de vista da co-facilitação o design é a etapa onde juntos os coaches podem oferecer ao processo a intervenção, dinâmica ou sessão que seja mais adequada ao momento do coaching em função do que cada profissional aporta de conhecimento. Sempre com foco de oferecer o melhor à equipe trabalhada. Mais importante do que isso, no design deve-se já acordar papéis de cada um ao longo do processo, tanto dentro das interações com clientes quanto de trabalho de bastidor.

IMPLEMENTAÇÃO / EXECUÇÃO

No momento da execução o ponto mais importante na parceria é como um profissional suporta o outro dentro da sessão. São várias formas possíveis de atuação, como ilustrar pontos que o outro profissional não esteja percebendo ou não esteja conseguindo questionar/espelhar ao cliente; alternar o papel de condutor ao longo da sessão se a equipe demandar na ocasião uma habilidade que um dos coaches possui mais bem desenvolvida; ou apenas servindo de escuta e observador de ambiente e reações do grupo, auxiliando o coach na linha de frente da condução a ter uma melhor percepção do que ocorre com o grupo no momento da sessão.



PÓS-EXECUÇÃO

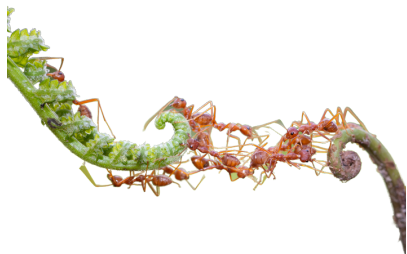
Na pós execução no caso da co-facilitação, duas frentes de avaliação são necessárias. Além de se avaliar o processo do grupo cliente, para (re)desenho das sessões seguintes, é fundamental a autoavaliação dos coaches de como se deu o trabalho em conjunto.

Cultura de Colaboração

Como coaches, é bem possível que o processo de coaching de equipes envolva o **desenvolvimento e o fomento de uma cultura** de maior colaboração dentro da equipe, ou da equipe com demais áreas da organização.

E tudo isso fazer parte de um processo de gestão de mudanças.

É fundamental que o coach, ou os coaches que co-facilitam entendam alguns pontos sobre cultura de colaboração.



COLABORAÇÃO

Ocorre quando indivíduos trabalham juntos para o alcance de um objetivo comum, e a entrega do trabalho depende de relações entre estes indivíduos. Os propósitos de cada um estão alinhados com o propósito da entrega comum a todos.

Para a criação de um **ambiente colaborativo**, o coach deve ajudar a equipe no desenvolvimento das seguintes competências:

- Comunicação
- Escuta
- Questionar (adequadamente)
- Tomada de decisão conjunta
- Construção de relacionamentos
- Influência
- Inteligência emocional



Para Líderes



Atribuição de objetivos comuns: Os líderes necessitam redefinir sucesso individual atrelado ao sucesso da equipe

Envolvimento de outras perspectivas: Com o envolvimento de outras pessoas é necessário estar aberto a outros pontos de vista, estar aberto a debates, e ao envolvimento de outros nos processos decisórios

Responsabilização pelos indivíduos: É necessário que os indivíduos da equipe vejam a si próprios como responsáveis pela performance da equipe.



Capítulo 11

Pensando sobre o Futuro

Baseado em apresentações de Jennifer Britton e Peter Hawkins para TEDx e eventos, inclusive ICF, e desk research. O conteúdo deste capítulo não reflete necessariamente a visão da ICF sobre o futuro do Team coaching.

**"A MELHOR MANEIRA DE
PREVER O FUTURO É CRIÁ-LO"**

ABRAHAM LINCOLN

E o futuro do coaching de equipes?

Duas coisas são certas nesse momento:

Primeiro, equipes virtuais serão cada vez mais comuns, sejam 100% virtuais ou híbridos. Isso trará duas necessidades ao profissional de coaching de equipes – atender equipes que já operam de forma virtual, e atender esses times no ambiente virtual. Nada diferente do que já acontece nos últimos anos com o coaching de um pra um.

Outra coisa certa é que coaching de equipes continuará crescendo e se desenvolvendo. Com isso novas metodologias devem ser desenvolvidas e o aperfeiçoamento dos profissionais de coaching para trabalhar as questões de times será um processo contínuo.

Uma das correntes em desenvolvimento que ilustramos aqui aborda o time em função do seu estágio de desenvolvimento.

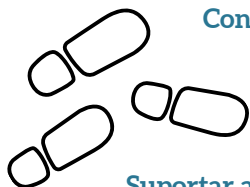
Equipes virtuais, coaches virtuais

O mundo mais digital e os espaços de trabalho mais virtuais trarão desafios novos em formato, mas que continuarão muito similares em essência aos desafios que temos atualmente. Isso porque o coaching continuará a falar sobre pessoas.



Assim o coach de times que atuar no mundo virtual continuará sendo desafiado a conectar as pessoas dentro do espaço de trabalho não-presencial, e permitir que mesmo à distância os times possuam espaço e tempo para manter as conversas em profundidade que permitam desenvolvimento e as evoluções necessárias.

O coach de equipes deve ter em mente 3 principais preocupações:



Conectar as pessoas num espaço de diálogo

Ajudar o time e a sua liderança a criar confiança e segurança

Suportar as equipes à manutenção dos relacionamentos saudáveis

As ferramentas virtuais disponíveis que os coaches têm à disposição para o trabalho individual são as mesmas que podem ser utilizadas com as equipes.

1 Conectar as pessoas num espaço de diálogo, usando para isso todas as ferramentas digitais que estiverem disponíveis, e mais do que isso, garantir para que nesse espaço virtual todas as pessoas tenham voz. Isso é fundamental para que as pessoas possam fazer parte da construção de uma equipe.

2 Segundo ponto é ajudar a equipe e a sua liderança a criar confiança e segurança. Importante lembrar que no espaço virtual questões menores podem ser amplificadas pela capacidade de propagação dos acontecimentos, e das opiniões associadas. Além disso com menor interação, o processo de criação de confiança, ou de aceitação de um membro novo tende a demorar mais. A confiança é em geral criada a partir de ações, e no virtual o espectro de percepção dessas é limitado. Um dos possíveis papéis do coach de equipes é trabalhar com a equipe essa criação de confiança e de espaço seguro.

3 Suportar as equipes à manutenção dos relacionamentos saudáveis. Isso pode incluir do coach a ajudar os membros a entender e respeitar os diferentes contextos individuais, da mesma forma de questões culturais, além de dar o suporte a resoluções de conflitos, que devido ao distanciamento e esfriamento dos ambientes virtuais podem se tornar um desafio de maior complexidade.



O futuro do coaching de equipes está associado com o futuro da realidade em que as equipes irão trabalhar dentro das organizações e empresas.

Essas empresas estão enfrentando desafios que impactam as lideranças e os times:

1. Cresce o número de stakeholders envolvidos nas operações das empresas, com cenários cada vez mais complexos de mercado e sociedade,
2. Empresas passam por processos de transformação e digitalização acelerados, e de ciclos curtos,
3. Com estruturas cada vez mais multifuncionais e contextuais, onde membros podem integrar mais de uma equipe simultaneamente,
4. O trabalho virtual já citado anteriormente,
5. Um ambiente de trabalho mais interconectado.

Coaching em função do estágio de evolução da equipe



Para endereçar esses desafios, algumas abordagens vêm sendo desenvolvidas:

O coach de equipes que foca nas inter-relações tem como resultados esperados do seu coaching a melhoria dos relacionamentos dentro da equipe, e da equipe com os seus principais stakeholders. O objetivo dessa melhora de relacionamentos é que a equipe possa atuar de forma mais coesa, harmônica, e que com isso os integrantes possam performar tanto individualmente quanto como grupo.

Trabalho nas inter-relações

O time como um sistema vivo

Grupos mais amadurecidos onde o foco da interação são as dinâmicas do grupo, indo além da esfera de comunicação para os seus processos de trabalho, reuniões efetivas e processos de criação.

Nesta abordagem o coaching de equipes agrega ao olhar sobre o desenvolvimento e performance da equipe uma visão de quem esta equipe serve e quais as necessidades dos stakeholders atendidos pela equipe. Aqui caminha-se para uma visão mais de propósito das equipes, para além dos objetivos e metas de performance.

Coaching de equipes sistêmico

Eco-sistema de equipes

Neste último estágio a equipe já possui um grau de maturidade para entender que atua de maneira interrelacionada e interdependente com outras equipes, dentro da organização ou mesmo em outras organizações com quem possui relações. Aqui pode-se trabalhar com a equipe para que ele entenda que é possível um novo nível de relações e compromissos a objetivos comuns e até a trabalhar junto às lideranças para a disseminação da cultura da equipe e de coaching de equipes dentro da organização.



O que mais vem por aí?

Muita coisa ainda está em discussão e desenvolvimento, mas alguns pontos parecem ser comuns a alguns autores e coaches mais experientes:

- Coach de equipes para co-criação.
- Desenvolvimento de “aprendizados de equipe” (o que se aprende enquanto equipe, indo além do que se aprende enquanto indivíduo)
- Desenvolvimento de senso de equipe como base para inter-relações (e não como criação de silos ou feudos)
- Desenvolvimento contínuo de práticas e atividades para o trabalho com equipes, inclusive em plataformas digitais

11



Para Refletir

- 01 Como você pode se preparar para o futuro do coaching de grupos e equipes?
- 02 O que você pode fazer para co-criar este futuro para o coaching de grupos e equipes?
- 03 Quais desafios você enfrenta como coach de grupos e equipes para atuar nos desafios futuros do entorno de negócios?

Quer mais?



Virtual, Remote and Hybrid Checklist | Jennifer Britton
| TEDxDerryLondonderryStudio



PAINEL: Team Coaching: Uma perspectiva de desenvolvimento cultural no futuro das organizações - ICF



O que você precisa desenvolver como Team Coach para perceber o impacto da ação sistêmica no processo?
- Jorge Dornelles



Alexandre Trevelin

Coach associado a ICF desde 2015, atua com coach de lideranças e de equipes, com especialização em coaching Integral no Canadá. Possui 10 anos de experiência na indústria de bens de consumo e é sócio da Prowa Consultoria desde 2013 onde atua também como consultor de desenvolvimento organizacional. Atualmente é professor de MBA em Liderança Criativa.

Mestranda em Gestão de Pessoas pela FEA-USP, formada em Psicologia pelo IP-USP em 1992, com Especialização em Administração de Empresas pela FGV em 2000. Com mais de 25 anos de experiência na área de Recursos Humanos. Co-autora do livro Revolução 50+ da Editora Leader. É coach associada a ICF, com formação em Brain-Based Coaching pelo NeuroLeadership Institute em 2018. Desde 2020 atua como coach pela BetterUp e Nilo Saúde.



Aline Zanini Lima



Andréa Lemos Nery

Coach associada a ICF desde 2016, atua como coach executivo e de equipes, especialização em coaching sistêmico. Coaching de Action Learning e Co-desenvolvimento. Com experiência de mais de 25 anos como executiva no mercado financeiro e de tecnologia, atuou em diversos mercados internacionais. Atualmente é sócia da We Holon onde também atua como consultora, mentora e consteladora tecendo conexões humanas.

Coach associado da ICF desde 2020, atua como Coach executivo, com especializações em Life Coach e Leader Coach e Coach evolutivo. Certificação em PNL como Practitioner pela Master Leader. Certificação em "Resilience Advantage™" pelo Heart Math Institute. Pós graduando em Neurociências pela FMUSP. Experiência de 25 anos como executivo das áreas de Vendas; Marketing; Treinamento e Desenvolvimento de Equipes de Vendas; e Desenvolvimento de Liderança para equipes de vendas em empresas do segmento farmacêutico.



Daniel Figliolino



Elza Maria Monaco

Coach associada à ICF e formação pelo ICI, atua como Coach Executivo, de Carreira e de Vida. Mais de 25 anos como executiva de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais, participação no board, definição de estratégias do negócio e desenvolvimento de liderança. Formada em Ciências Sociais pela Unicamp, cursou Master em Gestão de Mudanças na Universidade de Versailles/França, Pós-graduação em Gestão de Negócios pela FAAP e Administração Industrial pela Fundação Vanzolini FEA/USP, especializações em Administração de Marketing – FGV, Psicologia Positiva – IPPC e Aliança Talentos RH Estratégico – Fundação Dom Cabral. Fundadora da Consultoria Elza Monaco Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Consultor em desenvolvimento humano, Coach executivo, de carreira e de grupos e equipes. Membro associado à ICF – International Coaching Federation desde 2019. Engenheiro (UFPE), pós graduado em psicologia positiva (PUC-RS). Realiza palestras, treinamentos, workshops e programas de coaching para grupos e equipes com temas como liderança ágil, psicologia positiva nas organizações, planejamento e desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de soft skills.



Gustavo Castro



Vlamir Gorgati

Coach ACC pela ICF, especializado em Coaching de Liderança, Coaching de Vida, Coaching Evolutivo, Inteligência Positiva e treinamentos e palestras, além de ter formação em Mentoria. Experiência executiva na indústria como head de planejamento estratégico, físico financeiro, controladoria e novos negócios. Atuou na interlocução com executivos dos diversos níveis hierárquicos, de gerentes a presidentes de corporações nacionais e multinacionais, liderando negociações comerciais. Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP, graduado em Engenharia Agrônoma pela ESALQ/USP e especializado em Negociações, Administração e Negócios pelo Programa de Educação Continuada da FGV/SP.

Agradecimentos à ICF Brasil São Paulo pela oportunidade e organização dos grupos de estudos.

O conteúdo neste material reflete as opiniões individuais de seus autores e autoras e não necessariamente representa a opinião da ICF Brasil São Paulo.

Este trabalho é resultado do grupo de estudo sobre Team e Group Coaching realizado no período de agosto de 2021 a maio de 2022 com um grupo de coaches associados à ICF.

As informações aqui contidas tiveram como base a experiência do grupo no estudo do livro “FROM ONE TO MANY – Best Practices for Team and Group Coaching”, de autoria de Jennifer J. Britton.

Os links dos materiais alternativos são resultados dos estudos e investigações adicionais realizadas pelo grupo.

Todo material tem como objetivo compartilhar a experiência do grupo e ao mesmo tempo oferecer algumas orientações para outros interessados no tema.
