

Competências de coaching de equipe da ICF: Indo Além do Coaching Individual

Introdução

Devido ao desejo de que as equipes tenham um bom desempenho, de forma consistente e por um longo período de tempo, o desenvolvimento contínuo da equipe é necessário. Como resultado, o coaching de equipes está crescendo rapidamente. O coaching de equipes é uma experiência que permite a uma equipe trabalhar em prol de resultados sustentáveis e desenvolvimento contínuo. Está se tornando uma intervenção cada vez mais importante em ambientes corporativos, pois o alto desempenho da equipe requer alinhamento com as metas, permanecendo inovador e se adaptando rapidamente às mudanças internas e externas. O coaching de equipe existe sob este guarda-chuva de desenvolvimento de equipe, junto com as seguintes modalidades: formação de equipe, treinamento de equipe, consultoria de equipe, mentoria de equipe, facilitação de equipe e coaching de equipe. Essas modalidades são ainda comparadas na Figura 1.

Para desenvolver um conjunto de competências de coaching de equipe, foi elaborado um projeto de pesquisa rigoroso e baseado em evidências. O objetivo deste estudo foi determinar quais conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características (KSAO – CCHO) os coaches de equipe usam além das competências essenciais da ICF. As seguintes atividades foram realizadas:

- Uma revisão abrangente da literatura,
- Desenvolvimento de incidentes críticos de coaching de equipe,
- Workshops virtuais de tarefa e KSAO para obter uma compreensão da experiência de coaching de equipe e como ela difere do coaching individual,
- Entrevistas semiestruturadas para entender como os coaches de equipe vivenciam os compromissos de coaching e o que o coaching de equipe significa para eles como profissão.
- Uma pesquisa global para determinar a importância de tarefas específicas de coaching de equipe e KAOs (CHOs) e sua relação com a facilitação, e
- Workshops de modelo de competência para revisar todos os dados de análise de trabalho.

Deve-se ter cuidado ao considerar a integração do coaching de equipe com o treinamento, consultoria ou mentoria de equipe. Essas três modalidades são bastante diretivas e, portanto, distintas do coaching de equipe. Alguns treinadores de equipe acham que essas três modalidades não devem ser realizadas pelo treinador da equipe, uma vez que isso pode causar confusão com a equipe e inibir a capacidade do treinador de funcionar bem como treinador. No entanto, a partir dos dados, fica claro que os coaches de equipe frequentemente se adaptam ao modo de facilitação para promover o diálogo entre os membros da equipe.

A facilitação significa melhorar a comunicação e obter clareza; o trabalho fica na superfície e não se aprofunda na análise da dinâmica da equipe. O coaching de equipe é mais profundo do que a facilitação - explorando a dinâmica da subsuperfície das personalidades individuais dos membros da equipe, subgrupos e como eles podem afetar o desempenho da equipe. Pode não haver uma distinção nítida entre coaching e facilitação de equipe. Em vez disso, pode haver um *continuum* entre facilitação e coaching, e um bom coach de equipe pode trabalhar perfeitamente em qualquer lugar ao longo desse *continuum*.

Como o coaching de equipe é multifacetado, os coaches de equipe também devem ter uma base de conhecimento significativamente mais ampla ao trabalhar com equipes do que com indivíduos. Eles precisam ter uma compreensão de como identificar e resolver conflitos, reconhecer a dinâmica de poder dentro da equipe, entender o que é necessário para equipes de alto desempenho, saber como construir a coesão da equipe, desenvolver regras e normas, incentivar a participação e contribuição de todos, e promover a autonomia e sustentabilidade da equipe. No coaching individual, um para um, os coaches frequentemente são cuidadosos ao mudar para uma modalidade diferente do coaching. No coaching de equipe, essa distinção entre as várias modalidades pode não ser tão aparente. Cabe ao coach individual decidir quantas informações compartilhar sobre as diferentes modalidades com o cliente. Devido à complexidade da dinâmica da equipe e dos fatores que afetam seu desempenho, os coaches de equipe muitas vezes devem ser mais diretivos do que quando trabalham com clientes um a um. A supervisão também é mais importante para os coaches de equipe devido à complexidade do trabalho e à facilidade com que um coach de equipe pode se envolver na dinâmica interna da equipe.

Figure 1. Team development modalities

Desenvolvimento de Equipe						
Prazo mais longo, envolve muitas modalidades, muitos tópicos						
	Formação de Equipe	Treinamento de Equipe	Consultoria de Equipe	Mentoria de Equipe	Facilitação de Equipe	Coaching de Equipe
Prazos	Curto, 1-5 dias	Curto, 1-5 dias	Amplamente variável	Staccato, horas por um longo período de tempo	Curto, 1-5 dias	Prazo mais longo, meses
Processo	Exercícios, atividades	Trabalho com a equipe por meio de uma variedade de material	Consultor compartilha sua experiência	Mentor compartilha	Diálogo facilitado	Equipe e Coach estabelecem parceria
Área de Desenvolvimento	Aprimora os relacionamentos	Novo conhecimento ou habilidade	Insights adicionais	Novo conhecimento	Clareza	Metas alcançadas; Sustentabilidade da equipe
Dinâmica da Equipe; Solução de Conflito	Mínimo	Mínimo	Mínimo, consultivo	Mínimo	Mínimo	Integral
Expert; Responsabilidade	Instrutor	Treinador	Consultor	Mentor	Facilitador e equipe	Equipe

Os treinadores de equipe podem usar modalidades adicionais além do treinamento, quando necessário. Isso pode ser feito abertamente ou discretamente.

Diferenças de coaching de equipe: Estendendo a Estrutura das Competências Essenciais

Este documento fornece o conhecimento e as habilidades adicionais que um coach profissional deve ter para se envolver efetivamente na prática de coaching de equipe, que a ICF define como parceria em um processo cocriativo e reflexivo com uma equipe e suas dinâmicas e relacionamentos de uma forma que os inspire a maximizar suas habilidades e potencial para alcançar seu propósito comum e objetivos comuns. As Competências de Coaching de Equipe da ICF apoiam um profissional de coach de equipe na compreensão dos distintos conhecimentos, habilidades e tarefas necessárias para trabalhar com equipes. No centro desta prática, entretanto, permanecem as Competências Centrais da CIF, que fornecem a base para todas as práticas de coaching.

Cada elemento do modelo de Competência de Coaching de Equipe da ICF é organizado em alinhamento com a estrutura das Competências Centrais da ICF. É feita referência à Competência Central ou subcompetência da CIF, junto com orientações sobre quaisquer nuances contextuais, dinâmicas ou acréscimos necessários para a prática de coaching de equipe. Embora nenhuma nova competência seja necessária para coaching de equipe além das oito Competências Centrais da ICF, várias novas subcompetências são necessárias para serem praticantes de coaching de equipe eficazes. A tabela a seguir fornece os acréscimos para coaching de equipe, aqueles exigidos além do Modelo de Competências Essenciais da ICF.

Suplementos de Competência de Coaching de Equipe da ICF para as Competências Centrais da ICF	Background
A. Fundamentos	
1. Demonstra a Prática Ética	
+ Faz o coaching da equipe do cliente como uma entidade única	O cliente de um coach de equipe é a equipe como uma entidade única. Uma equipe é composta de membros individuais e cada um, deve ser ouvido e desempenhar um papel integral nas discussões da equipe. Além disso, o coach de equipe deve ser objetivo em todas as interações com os membros da equipe, patrocinadores e partes interessadas relevantes. O coach de equipe não deve ser visto como tomando partido de quaisquer subgrupos ou membros individuais da equipe, deve permanecer aberto ao que está surgindo nas sessões e deve ser totalmente honesto em todas as negociações com a equipe. As discussões com os membros individuais da equipe deverão permanecer confidenciais para o coach de equipe e membro da equipe, a menos que o membro da equipe permita a divulgação de informações a outros, conforme o que foi estabelecido no acordo de coaching da equipe.
+ Mantém a distinção entre coaching de equipe, formação de equipe, treinamento de equipe, consultoria de equipe, mentoria de equipe,	O desenvolvimento da equipe pode envolver muitas modalidades, incluindo coaching de equipe, formação de equipe, treinamento de equipe, consultoria de equipe,

facilitação de equipe e outras modalidades de desenvolvimento de equipe	mentoria de equipe e facilitação da equipe. O coach de equipe deve fazer parceria com outros especialistas quando as demandas de um compromisso de coaching de equipe específico justificarem ou quando forem necessários conhecimentos e níveis de habilidade específicos. Embora a distinção entre essas modalidades nem sempre precise ser destacada, deve-se ter cuidado se intervenções além do coaching forem realizadas. Os coaches de equipe podem precisar encaminhar os clientes para vários tipos de profissionais e também receber assistência de um co-coach, supervisor ou outros profissionais de desenvolvimento de equipe.
+ Demonstra o conhecimento e a habilidade necessários para praticar a combinação específica de modalidades de desenvolvimento de equipe que estão sendo oferecidas	Um coach de equipe é suficientemente qualificado para praticar com competência todas as modalidades de desenvolvimento de equipe que o coach de equipe está oferecendo como parte de um compromisso de coaching de equipe.
+ Adota modalidades de desenvolvimento de equipe mais diretivas apenas quando necessário para ajudar a equipe a atingir seus objetivos	Em geral, há mais ocasiões em que o coach de uma equipe precisa ser diretivo do que quando trabalha com um cliente em uma base individual. Essas instâncias, no entanto, devem permanecer limitadas às oportunidades que requerem uma abordagem diretiva para trazer a consciência para as áreas de crescimento da equipe e assim, ajudá-los a compreender o processo de coaching de equipe. Eles podem ser momentos críticos em sessões de coaching de equipe, apontando dinâmicas de equipe positivas e negativas e apresentando maneiras de seguir em frente. Esses momentos (de ser diretivo) devem ampliar, ao invés de estreitar, a perspectiva da equipe sobre sua situação atual.
+ Mantém a confiança, a transparência e a clareza ao cumprir várias funções relacionadas ao coaching de equipe	No caso de um coach de equipe oferecer várias modalidades de desenvolvimento de equipe, o coach deve ser claro sobre essas diferentes funções e como uma função pode afetar a outra.
2. Incorpora a mentalidade de coaching	
+ Engaja-se em supervisão de coaching na busca de suporte, desenvolvimento e responsabilidade quando necessário	Pode ser fácil para um coach de equipe se enredar na dinâmica da equipe e se tornar inconsciente das questões que devem ser tratadas. Por causa disso, os coaches de equipe devem trabalhar com um supervisor de coaching. O coaching de equipe pode ser muito mais intenso do que o coaching individual, dado a contribuição de vários membros da equipe ao mesmo tempo. A supervisão usa reflexão sobre eventos passados, consciência da parte do coach nesses momentos passados ou no momento presente, e o efeito que tem no comportamento do coach. Um supervisor é um excelente recurso para um coach de equipe como um observador imparcial e auxilia na prática

	reflexiva e na parte que essa prática tem no processo de coaching de equipe.
+ Permanece focado e ciente da dinâmica e dos padrões da equipe	As equipes são formadas por indivíduos com personalidades, conhecimentos, habilidades e motivações únicas. A combinação desses indivíduos trabalhando juntos trará muitas dinâmicas de poder, controle, experiência e objetivos díspares. O coach de equipe deve estar ciente e alerta para como essas dinâmicas podem funcionar nas interações da equipe, na agenda da equipe, nas disputas internas, nas crenças, nas alianças e deve permanecer focado em todos os momentos.
B. Cocriação do Relacionamento	
3. Estabelece e Mantém Acordos	
+ Explica o que é e não é o coaching de equipe, incluindo como ele se diferencia de outras modalidades de desenvolvimento.	É importante para o coach de equipe destacar a diferença entre o coaching da equipe e outras modalidades de desenvolvimento da equipe. Dada a natureza única das personalidades dos indivíduos, as equipes podem precisar ser muito intencionais sobre o processo para determinar a compatibilidade da equipe e do coach de equipe.
+ Estabelece parcerias com todas as partes relevantes, incluindo o líder da equipe, membros da equipe, partes interessadas e quaisquer co-coaches para criar de forma colaborativa, acordos claros sobre o relacionamento de coaching, processos, planos, modalidades de desenvolvimento e metas	O contrato de coaching de equipe deve ser aceito por todas as partes, incluindo os membros individuais da equipe e o co-coach, ao trabalhar com um, bem como patrocinadores, conforme apropriado. Deve-se abordar a confidencialidade sobre o que acontece nas sessões de coaching de equipe, bem como discussões privadas entre o coach de equipe e os membros individuais da equipe. Também é importante considerar o papel e a extensão em que a cultura, missão e contexto geral da organização influenciam o envolvimento do coaching de equipe.
+ Estabelece parceria com o líder da equipe para determinar como a responsabilidade do processo de coaching será compartilhada entre o coach, o líder e a equipe	Um dos objetivos do coaching de equipe é ajudar a construir uma equipe sustentável que não exija a presença do coach para manter o ímpeto de avanço. Embora o processo de coaching de equipe possa inicialmente ser dirigido pelo coach, deve-se chegar a um acordo sobre como a responsabilidade é gradualmente transferida para o líder da equipe e para a equipe como um coletivo.
4. Cultiva Confiança e Segurança	
+ Cria e mantém um espaço seguro para interação aberta e honesta dos membros da equipe	Para que cada membro da equipe participe de forma livre e significativa, o coach de equipe deve construir um espaço seguro dentro do qual cada membro da equipe se sinta livre para discordar dos colegas ou levantar tópicos delicados. Ao trabalhar com um cliente individual, o coach está ciente e respeita o contexto cultural do cliente. No coaching de equipe, a equipe pode ter sua própria cultura, que é uma variante da cultura da organização e pode adicionar uma camada adicional de complexidade ao engajamento.

+ Promove que a equipe se perceba como uma entidade única com uma identidade comum	Um elemento da sustentabilidade da equipe é a perspectiva de cada membro de que a equipe é uma unidade única e de alto desempenho. O coach de equipe deve promover consistentemente a identidade e a autossuficiência da equipe.
+ Promove a expressão dos sentimentos, percepções, preocupações, crenças, esperanças e sugestões dos membros individuais da equipe e da equipe no coletivo	O coach de equipe pode precisar encorajar os membros da equipe a falar livremente nas reuniões da equipe para compartilhar seus sentimentos, percepções, preocupações, crenças, esperanças e sugestões individuais. Também é importante para o coach compreender e esclarecer os sentimentos, percepções, preocupações, crenças e esperanças coletivas da equipe.
+ Incentiva a participação e contribuição de todos os membros da equipe	É importante aproveitar ao máximo o conhecimento e a habilidade de cada membro da equipe.
+ Faz parceria com a equipe para desenvolver, manter e refletir sobre as regras e normas da equipe	Regras e normas podem ajudar as equipes a serem mais produtivas e ter um desempenho superior. O esclarecimento e a codificação dessas regras e normas também podem ajudar uma equipe a ser mais autossustentável.
+ Promove uma comunicação eficaz dentro da equipe	Uma boa comunicação entre os membros da equipe muitas vezes pode ser um desafio, no entanto, um bom fluxo de informações é vital para o sucesso da equipe. O coach de equipe deve garantir que a comunicação de membros individuais da equipe seja direcionada à equipe e redirecione consistentemente a comunicação dentro da equipe quando for direcionada ao coach.
+ Estabelece parceria com a equipe para identificar e resolver conflitos internos	É inevitável que haja algum conflito dentro de cada equipe. É importante trazer todos os conflitos à superfície e lidar com eles de uma maneira construtiva que promova o aprendizado e o crescimento.
5. Mantém Presença	
+ Usa uma gama completa de habilidades sensoriais e perceptivas para focar no que é importante para o processo de coaching	O coach de equipe muitas vezes fica sobrecarregado com informações, necessitando de total consciência sensorial e percepção do que está acontecendo na sala durante todo o trabalho de coaching.
+ Usa um co-coach quando acordado com a equipe e patrocinadores e ao fazê-lo permitirá que o coach de equipe esteja mais presente na sessão de coaching de equipe	Trabalhar com um co-coach pode tirar a pressão do coach de equipe, dada a quantidade significativa de informações que surgem durante as sessões de coaching de equipe. Um co-coach pode ajudar a observar a dinâmica da equipe, padrões de comportamento individual e da equipe, fornecer perspectivas alternativas e modelar o comportamento da equipe.
+ Incentiva os membros da equipe a fazer uma pausa e refletir sobre como eles estão interagindo nas sessões de coaching de equipe	Encorajar os membros da equipe a fazer uma pausa e refletir dá início ao trabalho de prática reflexiva para uma equipe. O coach de equipe pode então prosseguir com a conscientização sobre suas próprias ações, comportamentos subsequentes e melhorias potenciais no momento ou em futuras interações da equipe.

+ Entra e sai do diálogo da equipe conforme apropriado	Uma vez que um dos objetivos do coaching de equipe é que a equipe se torne autossuficiente, o coach de equipe deve entrar no diálogo apenas quando necessário para aprimorar o processo e o desempenho da equipe. O coach de equipe deve estar presente para a equipe como um todo e ao mesmo tempo para cada indivíduo. Isso pode ser um desafio em momentos de alta intensidade e quando muitos membros da equipe estão envolvidos.
C. Comunicação Eficaz	
6. Escuta Ativa	
+ Observa como as perspectivas compartilhadas por cada membro da equipe se relacionam com as opiniões dos outros membros da equipe e o diálogo da equipe	É importante que os membros da equipe ouçam e se comuniquem bem para um entendimento compartilhado e subsequente alto desempenho. Explorar abaixo da superfície do que está sendo dito geralmente permite que um significado e uma compreensão mais profundos surjam. Isso pode ajudar a resolver conflitos e melhorar as sessões de inovação e resolução de problemas.
+ Nota como cada membro da equipe afeta a energia, o engajamento e o foco da equipe coletiva	Um coach de equipe pode melhorar muito o desempenho da equipe, trazendo à luz os comportamentos individuais dos membros da equipe que aumentam e diminuem o ímpeto, o envolvimento, a criatividade e o foco da equipe.
+ Avisa padrões de comunicação verbal e não verbal entre os membros da equipe para identificar potenciais alianças, conflitos e oportunidades de crescimento	Observar, compreender e melhorar a dinâmica da equipe podem ser fatores significativos para melhorar o desempenho da equipe. Os coaches de equipe devem ser capazes de observar a sutileza da dinâmica de equipe evidente na comunicação verbal e não verbal.
+ Modela a comunicação e colaboração de forma confiante e eficaz ao trabalhar com um co-coach ou outros especialistas	A comunicação fluida entre os membros da equipe é essencial para um alto desempenho. Os coaches de equipe podem modelar esse comportamento ao trabalhar com um co-coach e outros especialistas.
+ Incentiva a equipe a assumir o diálogo	Os membros da equipe podem tender a dirigir a comunicação ao coach de equipe, especialmente no início dos trabalhos. A fim de aumentar a sustentabilidade, os coaches de equipe devem consistentemente direcionar o diálogo para dentro, de volta para a equipe. Fazer escolhas em equipe pode ser complexo. Os dados podem precisar vir de muitos membros da equipe, trazendo os elementos de confiança e experiência para o jogo. A equipe deve decidir como processar os dados e como tomar decisões. Embora ajudar uma equipe a lidar com essas questões possa estar mais alinhado com a facilitação de equipe, o processo de fazer com que a equipe se torne autossuficiente é uma função de coaching de equipe.
7. Evoca Conscientização	

+ Desafia as suposições, comportamentos e processos de criação de significado da equipe para aprimorar sua consciência ou percepção coletiva	Uma equipe composta por muitos indivíduos traz uma infinidade de suposições, experiências, comportamentos e processos de criação de significado para o esforço coletivo. A diversidade desses fatores, se não for controlada, pode levar à disfunção da equipe, mas, se aproveitados de maneira adequada, podem melhorar muito o desempenho da equipe.
+ Usa perguntas e outras técnicas para promover o desenvolvimento da equipe e facilitar que ela se aproprie de seu diálogo coletivo	Assim como no coaching individual, perguntas e outras técnicas devem ser usadas para aprimorar o desenvolvimento da equipe, mas no coaching de equipe o trabalho também deve promover o diálogo e o processamento internos da equipe.
D. Cultivo do Aprendizado e Crescimento	
8. Facilita o Crescimento do Cliente	
+ Incentiva o diálogo e a reflexão para ajudar a equipe a identificar seus objetivos e as etapas para alcançá-los	O diálogo e a reflexão da equipe são essenciais para aproveitar ao máximo os conhecimentos e habilidades de todos os seus membros. O incentivo à participação total ajuda a identificar metas apropriadas para maximizar o desempenho da equipe.