

**Guião de Apresentação**  
**Group and Team Coaching: The Essential Guide**  
**Christine Thornton (2010)**  
**London and New York, Routledge**

**Diapositivo 1 (Apresentação)**

Apresentação do grupo.

Apresentação do tema do trabalho: Group and Team Coaching.

**Diapositivo 2 (Agenda da Apresentação do Trabalho)**

Estrutura da apresentação:

- ✓ Trabalho em equipa
- ✓ *Team Coaching*
- ✓ *Learning Groups Coaching*:
  - *Action Learning*;
  - *Grupos Balint*;
  - *Coaching por telefone*;
  - *Grupos de Supervisão*.

**Diapositivo 3**

Ao abordarmos o conceito de *coaching* torna-se indispensável definir, A priori, o que são equipas. De acordo com Thompson, estas podem ser definidas como um grupo de indivíduos que são interdependentes no que diz respeito à informação, recursos e *skills*, e que procuram combinar os seus esforços na tentativa de alcançar um objetivo comum. Isto é, quando falamos em equipas, estamos seguramente a falar de um conjunto de pessoas com um elevado grau de interdependência e que unem os seus esforços com o intuito de alcançar uma determinada meta ou realizar determinada tarefa.

**Diapositivo 4**

O conceito de coaching é cada vez mais frequente no contexto organizacional dados os resultados positivos que este processo apresenta na gestão de equipas.

Este processo envolve a ação de um *coach* com os seus clientes e tem como principal objetivo alcançar uma determinada meta comum a todos os membros de uma

determinada equipa. Trata-se, portanto, de um processo criativo e introspetivo que inspira os membros a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.

O processo de coaching compreende duas variantes distintas, a individual, onde o coach tem como função valorizar e apoiar cada indivíduo no cumprimento dos seus objetivos pessoais, e ainda a vertente grupal, onde é valorizado o grupo como um todo, sendo que neste ponto, o coach tem como função conduzir os esforços de todos os elementos de uma equipa para a execução de determinados objetivos ou determinadas tarefas.

### **Diapositivo 5**

Este é também um processo de acompanhamento contínuo, por parte do coach, extremamente orientado para o desenvolvimento de skills, aprendizagens, conhecimentos ou competências dos membros de uma equipa. O desenvolvimento destes skills devem sempre ser acompanhados pelo desenvolvimento de estruturas de apoio e feedback aos clientes (membros da equipa).

Para que todos os elementos constituintes de uma equipa possam desempenhar um papel ativo, para que participem e colaborem plenamente torna-se importante circunscrever as equipas a grupos de 3 a 10 elementos. Logicamente que consoante o teor da atividade a desenvolver, o orçamento, os recursos ou o tempo disponível o número de elementos de cada equipa pode variar, no entanto, segundo a autora, não é aconselhável que exceda os números referidos. Em certos casos pode até ser necessário que, em determinados momentos e situações, a equipa seja dividida em grupos mais reduzidos, apelando assim à maior participação e envolvimento.

Importa ainda salientar que este é um processo de descoberta pessoal, onde os clientes são chamados a invocar o seu sentido de responsabilidade e colaboração com o intuito de se desenvolverem tanto a nível humano como do desenvolvimento de melhores performances do ponto de vista profissional individual e consequentemente organizacionais.

### **Diapositivo 6**

Segundo a autora, embora existam diferentes formas de gerir e desenvolver equipas, o *team coaching* assume-se como uma das mais relevantes, apontando para alguns aspetos que devem ser tidos em consideração em qualquer processo de coaching:

- ✓ O relacionamento do *coach* com a equipa (Deve ser extremamente próximo, existindo uma relação de confiança mútua entre ambas as partes; Em qualquer relação onde está envolvida aprendizagem e onde são promovidos princípios como a troca de ideias, a colaboração, a abertura, entre outras, é absolutamente indispensável a existência de um bom relacionamento entre o coach e a equipa que este orienta);
- ✓ Sensibilidade ao negociar com os clientes (Quando falamos em coaching referimo-nos a “clientes” como dois possíveis atores: por um lado os membros da equipa que o coach coordena, e por outro o sponsor do processo de coaching, isto é, o “patrocinador” deste processo, aquele que “encomenda” o team coaching e com o qual o coach estabelece os objetivos gerais);
- ✓ Atenção e valorização dos indivíduos (O coach tem como função, para além de valorizar e orientar os membros da equipa para o cumprimento dos objetivos comuns, valorizar, respeitar e dar toda a atenção a cada individuo; Cada um destes é diferente do seguinte, apresenta expectativas, motivações, capacidades, personalidade diferente e como tal deve ser respeitado como entidade individual);
- ✓ Melhorar *performance* através do desenvolvimento de *skills* de comunicação (O processo de coaching depende fortemente do desenvolvimentos de skills associados à comunicação, sendo que é através destes que se estabelecem contactos entre os membros da equipa e o seu coach; O desenvolvimento deste tipo de skills permite um maior envolvimento e participação de todos neste processo e consequentemente o alcançar dos objetivos propostos).

### **Diapositivo 7**

Com base nos quatro principais aspetos a ter em conta para que o processo de coaching decorra da forma mais eficaz possível a autora afirma que o foco da intervenção em equipas recai em 3 tópicos fundamentais:

- ✓ **O objetivo/objetivos da equipa.** (Prende-se com a definição de objetivos; a sua redefinição; fragmentação de objetivos gerais em específicos; etc...);
- ✓ **A capacidade da equipa colaborar a fim de atingir um objetivo comum.** (Ouvir os outros; partilhar opiniões; flexibilidade; discordar construtivamente; construir confiança; fornecer *feedback*; respeito pelos pontos de vista dos outros; etc...);

- ✓ **Os skills dos membros da equipa.** (Competências para o exercício das suas tarefas; conhecimentos técnicos; etc...)

### Diapositivo 8

Estes são os principais focos de um processo de coaching, sendo que a interação entre eles possibilita o alcance de uma maior eficácia e no cumprimento dos objetivos.

- ✓ **Objetivos-** A definição de objetivos (gerais e específicos), tanto individuais como da equipa é sem dúvida um foco fundamental do coach- Este deve procurar definir em conjunto com a equipa para que estes assumam um maior significado e relevância.
- ✓ **Colaboração-** O desenvolvimento de competências de colaboração permite a criação de um clima positivo à troca de experiências e conhecimentos que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipa.
- ✓ **Skills-** A fim de melhorar a performance da equipa é imprescindível incidir nos conhecimentos, competências e capacidades pessoais e profissionais. Todos os processos de team coaching têm como objetivo valorizar e desenvolver os membros constituintes das equipas.

### Diapositivo 9

O processo de *team coaching* apresenta vários momentos distintos aos quais as entidades envolvidas devem estar atentas e conscientes da sua existência para que, ao longo do seu decurso, este processo funcione de forma plena e alcance os objetivos da sua implementação. A autora deste livro apresenta um conjunto de diferentes possíveis fases que constituem grande parte dos processos de coaching:

- ✓ Contacto inicial (O contacto inicial entre o coach e o sponsor é um dos momentos fulcrais do coaching pois é neste fase que é escolhido um determinado coach em detrimento de outros);
- ✓ Contratação (Nesta fase do processo são definidos os seus principais objetivos e as estratégias a adotar para os alcançar);
- ✓ Entrevistas individuais para explorar os problemas com maior profundidade (As entrevistas assumem um carácter fundamental no processo pois são responsáveis pela obtenção de *feedback* dos membros da equipa que o coach necessita para que possa redefinir e adaptar os objetivos gerais iniciais);
- ✓ Reportar aos clientes e redefinir objetivos;

- ✓ Acordar os processos e *outcomes* com o grupo (Num processo de coaching é indispensável que a equipa esteja bem informado sobre quais os objetivos, ou seja, aquilo que se espera com o desenrolar deste processo, e o produto/s finais que devem ser alcançados);
- ✓ Início do processo de *coaching*;
- ✓ Verificação de todo o processo (Recurso a entrevistas e observações que permitam verificar a forma como está a decorrer o processo);
- ✓ Aperfeiçoar. (recontratação, fim do processo de *coaching* em execução).

### **Diapositivo 10**

Os processos de coaching envolvem sempre a utilização de determinadas técnicas, ferramentas ou métodos a utilizar pelo coach. O seu principal objetivo é o de apoiar e reforçar a atuação do coach na procura do alcance dos objetivos propostos.

A opção de uns em detrimento de outros pode advir de diversos fatores:

- ✓ Opção do coach;
- ✓ Escolha do Sponsor;
- ✓ Sugestão da equipa;
- ✓ Recursos;
- ✓ Etc...

Relativamente às ferramentas e métodos, propriamente ditos, utilizados no processo de coaching a autora do livro não se debruça muito profundamente nas diversas opções. O seu contributo tem como principal objetivo alertar para o facto de o coach refletir sobre a utilização das ferramentas ou métodos. Se por um lado a autora refere que este deve optar por utilizar aquelas ferramentas com que se sente mais familiarizado e com as quais já obteve bons resultados, por outro lado este facto é apontado como um erro comum de alguns coach que acabam por optar sempre pelas mesmas ferramentas não considerando que estão perante grupos e situações distintas que podem necessitar de um tipo de atuação bem diferente. Outro erro comum apontado é a utilização de diversos recursos na mesma sessão de coaching dispersando os membros da equipa.

O coach deve então ponderar bem a escolha da ferramenta ou método a utilizar e se possível discuti-la com o grupo a fim de aumentar a sua aceitação.

## Diapositivo 11

Um dos pontos que a autora deste livro salienta é a importância e a necessidade da realização de entrevistas aos membros das equipas. Este momento assume-se como bastante importante pois todo o processo de coaching depende do relacionamento entre os constituintes da equipa e o coach, sendo que esta relação se gera com base no diálogo e compreensão das duas partes envolvidas.

De um modo geral estas permitem:

- ✓ Conhecer melhor os membros da equipa;
- ✓ Recolher informações;
- ✓ Preparar os membros da equipa;
- ✓ Reduzir conflitos e barreiras;
- ✓ Reforçar os objetivos individuais e do grupo.

A realização de entrevistas por parte do coach exige alguma preparação do mesmo para a sua execução. É um momento importante de todo o processo e é fundamental que existe sempre um clima de transparência, respeito, confidencialidade e justiça. A existência de um ambiente em torno destas características possibilita um fortalecimento do relacionamento entre o coach e a equipa e conseqüentemente uma maior eficácia no processo de coaching.

## Diapositivo 12

Ao longo do processo de coaching a autora foca a existência um ponto-chave para que este decorra de forma plena que se prende com o trabalho que o coach efetua diretamente com o chefe ou coordenador da equipa.

O chefe de equipa é uma figura de ligação importante entre os membros do grupo e o coach. Este é o grande fornecedor de informações sobre o funcionamento do grupo pois compreende melhor que ninguém o seu funcionamento, ou seja, o chefe de equipa é o principal responsável por transmitir *feedback* das ações do grupo ao coach e vice-versa dado o seu papel distinto dentro do grupo.

No entanto o chefe de equipa está também sujeito a uma maior pressão do que os outros membros pois este tem de se mostrar leal aos membros do grupo mas também ao coach e aos seus superiores hierárquicos dentro da organização, aos quais deve reportar os acontecimentos experienciados pela equipa de trabalho.

Por um lado, o chefe de equipa deve ser tratado e deve estar integrado como um membro pleno da equipa, isto é, deve estar perfeitamente adaptado ao funcionamento do grupo. Por outro lado, ele assume o papel de supervisor e de líder. É neste segunda vertente que se dão os principais problemas pois, por vezes, é difícil, tanto para os restantes membros da equipa como para o coach, apresentar uma forma de tratamento semelhante à de qualquer outro membro da equipa. Esta dificuldade ainda pode ser mais acentuada caso o chefe de equipa seja também CEO da organização. Nestas situações os constrangimentos ao funcionamento ideal do processo de coaching (muito centrado no diálogo, na troca de ideias, etc...) podem-se intensificar prejudicando o resultado pretendido com a implementação do processo de coaching.

### **Diapositivo 13**

O *Coaching*, para além de ter como finalidade fazer alcançar um desempenho excelente, este tem também como objetivo alcançar ou atingir um padrão desejado de trabalho. Além disso, é importante, através do *coaching*, criar uma melhor compreensão (entre o *coach* e o cliente) dos resultados que a equipa deseja e pretende alcançar (geralmente esses resultados estão descritos no contrato) e das próprias expectativas dos indivíduos que o desenvolvem.

### **Diapositivo 14**

Desta forma, é crucial o *coach* conhecer e compreender essas expectativas (tácitas ou não) e sentir a realidade, pois o risco de ignorar estas expectativas, leva a que o trabalho se baseie sobretudo no contrato escrito, e deixe de lado o que é vivido pela equipa (que acaba por ser visto como irrelevante).

Assim, podemos considerar alguns conflitos no *coaching* ou entre equipas quando:

- ✓ O que está escrito no contrato não corresponde às expectativas;
- ✓ Há uma sensação de que a *coaching* é irrelevante;
- ✓ Existe um sentimento de insatisfação com o *coaching*;
- ✓ As ações acordadas não são postas em prática;
- ✓ Não é possível revelar/dizer que se está desconfortável ou insatisfeito.

E este fenómeno remete-nos para importância do *timing*.

Os indivíduos começam a sua aprendizagem num grupo, geralmente a sua família. Algumas famílias são melhores do que outras a possibilitar e/ou facilitar a

aprendizagem, e todas as famílias têm os seus pontos fortes e fracos a este respeito. Da mesma forma que numa equipa, um compromisso mais ou menos funcional para a aprendizagem advém das diferentes necessidades e preferências dos membros da equipa.

### **Diapositivo 15**

Assim, quando se trabalha em grupo é crucial:

- ✓ Ser rigoroso na clarificação de objetivos;
- ✓ Verificar o que está a ser feito em relação às metas/objetivos definidos;
- ✓ Ter em atenção o facto de as relações de poder afetarem, por vezes, o *coaching*;
- ✓ Formar uma aliança de trabalho com o líder do grupo;
- ✓ Praticar a transparência nas interações com o líder e com a equipa;
- ✓ Prestar atenção aos valores partilhados;
- ✓ Estar disposto a errar;
- ✓ Estar disposto a fazer questões que pareçam, *à priori*, “idiotas”.

### **Diapositivo 16**

Posteriormente apresentamos duas formas de trabalhar em grupo, sendo a primeira aquela que será mais desenvolvida nesta apresentação. Segundo a autora da obra, existem diferenças entre o Learning Group Coaching e o Team Coaching.

*Learning groups* são grupos de indivíduos convocados para trabalhar em tarefas de aprendizagem, focando-se nas suas necessidades individuais (de cada um dos membros), em vez nas necessidades coletivas (do grupo como um todo).

A diferença entre ambos está nos objetivos. O *learning groups* são grupos reunidos especificamente para fins de aprendizagem, e os seus membros não fazem parte da mesma equipa “intacta”. Neste caso, cada um tem os seus objetivos individuais, e por isso a diversidade é fundamental para a riqueza da aprendizagem – os membros diferem entre si, contribuindo com novos e/ou diferentes pontos de comparação e de aprendizagem.

Assim, o *Learning Group Coaching* utiliza o grupo como forma de intervenção, mas esse grupo não corresponde a uma equipa funcional.

Além disso, os *learning groups* trazem novos desafios: o facto de estes serem indivíduos que não pertencem à mesma equipa “intacta”, ou seja, que se veem como um



grupo de “estranhos” pode inicialmente conduzir a uma desconfiança do outro, logo o papel do *coach* é fundamental e será avaliada a sua habilidade e autoridade no funcionamento deste grupo. Num grupo de pessoas que não são colegas “imediatos”, a sua única relação de trabalho é iniciar-se como companheiros e aprendizes mútuos, e por isso o *coach* do grupo terá muito mais influência. O objetivo deste *coach* é desenvolver a aprendizagem e relações de trabalho que se podem desenvolver num ambiente profundamente desafiador e ao mesmo tempo profundamente solidário.

No caso do *team coaching*, há pelo menos três entidades envolvidas – o *coach*, a empresa e a equipa. Neste caso, o objetivo a alcançar através do *coaching* é partilhado pela equipa e a intervenção é na equipa como um todo.

## **Diapositivo 17**

Dinâmica de Grupo

### **Exercício Estudo de Caso – Coaching**

#### **Objetivos na Utilização do Estudo de Caso - *Coaching***

Embora o grupo não considere que seja um texto intelectualmente “farto”, estimula de forma (in)directa a realização de diversas “pontes de ligação” com o presente trabalho. Nesta “história”, e de forma subentendida, encontram-se questões como a importância do papel do *coach*, a necessidade de saber como gerir uma equipa, a valorização dos objetivos, a definição de metas pessoais, o diálogo entre o *coach* e os membros da equipa, entre outros elementos fundamentais para a definição do conceito de *Coaching*, seja individual ou de equipa.

Enquanto seres humanos possuímos a tendência natural de competirmos e compararmo-nos com o ambiente e com as pessoas que estão por perto, em vez de termos em atenção aquilo que realmente podemos ser e alcançar. E, como se isso não fosse suficiente, existe ainda uma predisposição natural do cérebro humano em continuar a fazer aquilo para o qual está neurologicamente programado e habituado, impedindo-nos, muitas vezes de alcançar o sucesso.

Desta forma, *Coach* é aquele que ajuda as pessoas a descobrirem os seus talentos e potencial, levando-as à consciência de onde estão, para onde querem ir e até onde podem chegar, trabalhando em parceria com elas para descobrir e desenvolver o seu máximo potencial.

O *Coach* é o líder que ajuda as pessoas a chegarem a lugares que sozinhas não conseguiriam ou que conduz as pessoas a lugares melhores do que aqueles aos quais elas conseguiriam chegar sozinhas. Nessa “viagem”, mais importante que as técnicas e ferramentas, é a sua intenção genuína de ajudar as pessoas a tornarem-se melhores e a terem sucesso naquilo que ambicionam.

### **Diapositivo 18**

O *Learning Group Coaching* é constituído por 4 variantes, com diferentes contribuições para a aprendizagem individual.

### **Diapositivo 19**

A 1ª variante – Action Learning – é um meio de estruturação e de aprendizagem do indivíduo através da experiência, usando os recursos de outros indivíduos do grupo, para permitir a aprendizagem mais eficaz e mais completa. Ou seja, é um método que permite que a aprendizagem do indivíduo ocorra por recurso à interação com os outros indivíduos do grupo.

Este funciona a partir de um grupo com cerca de seis elementos que se reúne regularmente com um *coach*, geralmente um dia por mês. Alguns grupos são por tempo limitado (6-12 meses) outros estão em aberto ou vinculados ao cumprimento de um programa. E estes membros do grupo são normalmente “estranhos” em relação ao outro, e não rivais ou colegas próximos.

O *action learning* introduz a reflexão regular, com o foco nas preocupações e necessidades atuais dos indivíduos em vez de ter um conteúdo fixado e rígido (como ocorre na formação tradicional).

Este é um método rigoroso que traz alguns benefícios como:

- ✓ Compreender mais plenamente situações complexas;
- ✓ Analisar e explorar as possibilidades de ação;
- ✓ Desenvolvimento de competências de escuta e formulação de questões – que permite melhorar o entendimento da complexidade de situações existentes nos contextos laborais atuais;
- ✓ Capacidade reflexiva - desenvolver hábitos de refletir com os outros;
- ✓ Habilidades de investigação que permitam a procura de dados para a resolução de problemas;

- ✓ Maior capacidade de lidar com a incerteza e mudança;
- ✓ Maior flexibilidade através da internalização/interiorização de múltiplos pontos de vista - a multiplicidade de perspectivas oferecida pela totalidade dos membros do grupo que enriquece o processo de reflexão oferecendo conseqüentemente múltiplas opções e pontos de vista.

### **Diapositivo 20**

O Action Learning apresenta algumas regras básicas, que por sua vez acabam por caracterizar este método.

No início é necessário interagir através de questões (ouvir o conteúdo, colocar-se com incerteza, realizar perguntas abertas). Estas questões devem ser poucas (em quantidade) mas bem construídas (com qualidade), remetendo para problemas que não têm respostas certas, mas sim onde o objetivo é aprender através da experiência de cada um. Para isto é necessário haver um respeito mútuo.

Desta forma, o *action learning* tem como objetivo fazer uso de toda a informação disponível ao lidar com problemas complexos, desenvolver o pensamento e proporcionar o *insight*.

*Action learning* proporciona aos executivos a oportunidade regular para refletir, e através de perguntas/questões, especular, deduzir e explorar (dentro do grupo), para chegar a novas hipóteses de trabalho sobre como atingir metas.

Em organizações maiores, o *action learning* é usado entre departamentos como um veículo para a mudança de cultura, ou para implementar uma mudança na estratégia de gestão.

Ao invés de uma aprendizagem momentânea ou de curto prazo, a aprendizagem torna-se numa experiência contínua e, por isso, mais profunda. As versões do *action learning* são usadas em muitos programas de desenvolvimento de liderança e de gestão.

### **Diapositivo 21**

Os Grupos *Balint* são uma forma estruturada de refletir com os outros em grupo. Grupos *Balint* foram desenvolvidos nos anos 1950, como forma de educar os médicos na gestão da relação médico-paciente, enfatizando a importância de compreender emocional e pessoalmente, visando uma aliança terapêutica mais bem-sucedida entre o médico e o paciente. Ou seja, por outras palavras um grupo de autoajuda formado

principalmente por um pequeno número de médicos que estão interessados em melhorar as relações interpessoais com os seus pacientes.

As relações entre médico e paciente terminam frequentemente quando estes não se compreendem mutuamente. O treino do grupo Balint é um método bem estabelecido que proporciona formas de compreensão sobre a relação entre paciente e médico, e o conhecimento das possibilidades de comunicações terapêuticas positivas com os doentes.

O conceito básico e primordial existente neste processo é que todos os médicos têm respostas habituais para cada tipo particular de pacientes e os seus problemas.

A discussão num grupo Balint estimula os seus participantes a examinar as suas abordagens individuais e as circunstâncias existentes, e ajuda a explorar caminhos alternativos para dar respostas melhoradas.

Tal como no action Learning, os Grupos *Balint* exigem um comportamento respeitoso, o silêncio e a escuta, contribuindo para a resolução de problemas, embora não haja respostas certas, mas o importante é aprender com cada uma das outras perspetivas.

Ao contrário do *action learning*, há relativamente pouca interação entre o apresentador (*presenter*) (ou proprietário do problema) e o resto do grupo acerca da questão ou problema em discussão.

É interessante olhar para grupos *Balint* em comparação com o *action Learning* porque ambos são métodos de prática reflexiva, embora o método *Balint* seja mais simples e menos interativo.

As suas origens na profissão médica sugerem que ele tem valor para aqueles cujo trabalho permite pouco tempo para a reflexão, que impõe reflexão silenciosa sobre o problema do proprietário.

## **Diapositivo 22**

O *coaching* por telefone ou até mesmo por *e-mail* está a aumentar, refletindo a crescente pressão sobre os orçamentos de tempo e de desenvolvimento pessoal na vida profissional. No *coaching* de equipa (*team coaching*) pode ser um complemento útil para as reuniões face-a-face, e para algumas equipas globais esta pode ser a forma mais fácil de ter acesso à comunicação ao vivo. O *coaching* por telefone não é equivalente ao realizado pessoalmente (*face-to-face*), mas tem valor, especialmente onde a versão cara-a-cara não está disponível.

As questões do *coaching* por telefone são bastante complexas, mas podemos restringi-las em vantagens e desvantagens:

O tamanho do grupo é importante. Quatro ou cinco pessoas num grupo a trabalhar ao longo do tempo desenvolvem algumas contribuições uns com os outros, especialmente se eles, por vezes, se encontrarem pessoalmente. Um grupo com vinte membros, e/ou uma população, que nunca se conheceu, terá dificuldade para interagir. Deste modo, compreende-se que o *coaching* pelo telefone pode desenvolver a sensibilidade dos membros para pistas sonoras, desde que o grupo seja pequeno e regular o suficiente para permitir a interação genuína. Os grupos menores que já tenham estabelecido relações irão obter melhores resultados no *coaching* pelo telefone, porque o seu conhecimento prévio do outro é maior, e as relações são menos e torna-se mais fácil "ler" a partir de dados sonoros.

Ainda, as vantagens mais evidentes do *coaching* por telefone são sobretudo o facto de poder ser desenvolvido a qualquer hora, em qualquer lugar, permitindo uma maior capacidade de focalização no conteúdo da conversação e economizando custos e tempo em viagens. Para finalizar, o *coaching* por telefone torna-se mais eficaz visto que não há fatores distrativos visuais.

Por sua vez, o *coaching* por telefone também traz algumas desvantagens, nomeadamente o facto de muito do valor interativo do grupo é perdido ao telefone, porque grande parte da nossa comunicação não-consciente depende de pistas visuais e sugestões (a comunicação por telefone não permite ao *coach* ler as expressões faciais e a linguagem gestual).

O contexto relacional de toda a aprendizagem depende grandemente da comunicação não-consciente. Ao telefone estão presentes apenas as componentes audíveis, e por isso o grau de compreensão natural é limitado. Além disso, o número de relações envolvidas poderão também afetar os resultados do *coaching*. Tendo em conta esta abordagem, os participantes e o *coach/supervisor* poderão usar o seu conhecimento mais completo para imaginar os significados dos sinais vocais, pois apesar de ser algo que flui livremente e que leve algum tempo analisar, não deixa de ser valioso.

## **Diapositivo 23**

### **1. Supervisão de Grupos**

- ✓ Consiste num caso particular de *learning group* (aprendizagem em grupo);

- ✓ Neste caso, são analisadas as dinâmicas de aprendizagem (com maior atenção ao “*processo de reflexão*” ou “*processo paralelo*” (elementos cruciais para se compreender o trabalho de *coaching*), como lidar com a competição, como criar e estruturar grupos de supervisão, abordar alguns dos erros comuns destes grupos, as características basilares de um supervisor eficaz (pág. 164).
- ✓ A supervisão é um mecanismo de salvaguarda da qualidade do trabalho, assim como desenvolve *skills* profissionais e competências, adotada do *coaching* mais próximo de profissões como o aconselhamento, a psicoterapia e o trabalho social. Torna-se necessário que a(s) teoria(s) de supervisão e que a(s) teoria(s) de grupo se fundam numa só teoria devidamente elaborada de supervisão de grupo.

### **Supervisão e supervisão de grupos**

Definição de supervisão – Grupo em que os praticantes podem refletir e desenvolver as suas práticas, competências e *skills*, compreendendo o trabalho e as necessidades do seu cliente.

A supervisão beneficia simultaneamente o cliente e o *coach* – beneficia o cliente através da integração e utilização mais adequada do conhecimento e *skills* práticos dos membros de *coaching*, e desta forma auxilia no desenvolvimento do processo reflexivo dos profissionais; na supervisão, o *coach* pode integrar teoria com a prática.

A fluidez do papel torna a supervisão de grupos mais eficaz que a individual através do desenvolvimento da confiança e da independência juntamente com a competência.

Grupos de supervisão são na sua essência *learning groups* – ampliam e enriquecem a aprendizagem pois estabelece-se relações entre os elementos do grupo, fortalecendo a sensibilidade interpessoal e providenciando múltiplas estratégias alternativas e estilos de *feedback*. São fundamentalmente mais igualitários que a supervisão individual, principalmente quando o supervisor dentro do grupo já passou pela experiência (nunca esquecer que o supervisor também faz parte do grupo, trazendo mais experiência, aprendizagem e formação).

Frequentemente a vontade de colaborar e aprender através do processo de supervisão é frustrada, devido ao desconforto inerente à aprendizagem. Os supervisores colocam alguns desafios a quem supervisionam, acarretando contudo alguns sentimentos de incerteza, inerentes aos riscos da exposição - ou seja, o risco de serem

envergonhados em público, sentir que outros podem criticá-los, formar juízos de valor incorretos acerca dos mesmos.

Por este mesmo motivo recaem as preferências para a escolha de supervisão individual - alguns indivíduos preferem a privacidade da supervisão individual, pois isto limita a quantidade de pessoas que o podem criticar ou julgar; outros preferem a supervisão de grupo, pois a atenção recai nos outros e o indivíduo pode tranquilamente aprender, e em caso de alguma situação mais complicada, algum obstáculo que seja intencionalmente colocado pelo supervisor pode ser mediado/resolvido por outros elementos do grupo, e não exclusivamente pelo indivíduo (a pressão não recai somente em “cima” de um indivíduo).

Fazendo a comparação com o *action learning* e os grupos *Balint*, os grupos de supervisão são frequentemente baseados em *turn-taking* – cada membro, de cada vez, apresenta um aspeto do seu trabalho para reflexão coletiva, mas estes são grupos com uma complexidade peculiar do processo subjacente. O supervisor atende às necessidades dos indivíduos presentes no grupo, assim como ao caso de estudo apresentado. Este ajuda cada membro com o trabalho apresentado pelo cliente (sempre mantendo o grupo focado no objeto de análise), face às várias alternativas expostas.

## **Diapositivo 24**

### **Processo:**

- Começa com o contacto entre o supervisor e os potenciais membros do grupo, onde discutem quais são os objetivos da supervisão, e como é expectável de acontecer.
- Cada pessoa deve conhecer individualmente o supervisor antes da primeira sessão de grupo.
- O supervisor deve escolher – membros com homogeneidade suficiente relativamente ao tempo de experiência que possuem, e simultaneamente com uma grande variedade de experiências per si, de forma a perfazer uma variedade arrojada de pontos de vista.
- (tendências irregulares perturbam o trabalho em equipa).
- O supervisor deve conduzir a primeira reunião de forma a criar um ambiente de abertura e aprendizagem, onde o grupo se torne uma base segura para os dilemas que vão ocorrer aquando do trabalho com o cliente. O supervisor deve comunicar sobre o que pretende que o grupo alcance, enfatizar que tipo de comportamento deseja ver, e encorajar os membros do grupo a expressar os seus objetivos.

- Contratos escritos, discutidos previamente (*Contracting process*).

## **Diapositivo 25**

### **Vantagens e Limitações dos grupos de supervisão**

#### Vantagens:

- Economia de tempo, custos e de profissionais;
- Oportunidades de aprendizagem;
- Amplitude da exposição das expectativas e necessidades do cliente;
- *Feedback* mais diversificado e compreensível (os especialistas tendem a utilizar vocábulos mais técnicos quando falam entre si);
- Através da observação em diferentes interações os supervisores formulam uma “imagem” mais realista de quem foi alvo da supervisão;
- Aprendizagem de novas capacidades/habilidades de supervisão;
- Normalização de experiências;
- Valor particular inerente ao processo de reflexão no trabalho de supervisão com equipas e grupos.

#### Limitações:

- Elementos supervisionados recebem pouco tempo e atenção;
- Disfunção do trabalho através da rivalidade e competição;
- Sobrecarga;
- Utilização inapropriada do tempo de supervisão;
- Diversidade do grupo – quando existe um grupo de trabalho bastante diversificado é necessário, por parte do supervisor, existir uma postura sensível e ativa relativamente às questões e diferenças culturais inerentes ao seu grupo. Este deve igualmente tentar apreender o máximo possível de informação acerca dos indivíduos para conseguir lidar de forma eficaz com a dinâmica de grupo.

Todas estas limitações podem ser minimizadas através de uma liderança assertiva e astuta – através de uma postura ativa, da estruturação do grupo, articular o que é necessário e simultaneamente desafiante sempre tendo em linha de conta as normas do grupo.



## **Diapositivo 26**

### **Lidar com a competição e rivalidade nos grupos de supervisão**

Gerir o tempo de forma eficaz, assim como gerir os sentimentos de competição e rivalidade são duas habilidades de um supervisor. Os sentimentos de competição provêm da comparação entre os membros das equipas. Este comportamento é aceitável, normal e chega mesmo a criar um ambiente de competição saudável. Torna-se crucial que o supervisor demonstre aos membros do grupo que já reparou na competição existente. Depois deste passo, o supervisor deve trazer esta dinâmica e contributos à consciência de todos – permite desta forma que o supervisor se aperceba de sinais de competição excessiva (maltratar os outros elementos do grupo diminuindo-lhes a autoestima).

Para que o desafio da competição não ultrapasse as marcas (principalmente quando os elementos tentam comparar-se ao supervisor), é importante que o supervisor não entre na mesma. Assim, este deve sim incentivar a exposição e partilha de múltiplas perspetivas e síntese dos comentários elaborados, sempre tendo em linha de conta as normas de trabalho do grupo. O objetivo do supervisor é o de tornar a competição inconsciente em consciente, mas sempre de forma saudável.

### **Processo de reflexão ou processo paralelo**

Como funciona o processo de reflexão num grupo de supervisão? Os “sentimentos” do cliente ao paralisá-lo acabam por ser comunicados de forma inconsciente ao *coach*, que em seguida comunica ao grupo, incluindo o supervisor. Claro que as palavras são apenas uma parte do processo de comunicação – o tom, o ritmo e os gestos servem para comunicar o conteúdo emocional do dilema. Diferentes membros do grupo lidam com diferentes partes do *puzzle*, de acordo com as suas experiências e preferências.

Neste processo de reflexão, alguns membros sentem-se mais identificados com o estado de incapacidade de agir do *coach* (ficam paralisados pelo pânico) e outros reagem contrariamente (metem as mãos à obra). A identificação faz-se de forma inconsciente, e os membros respondem de acordo com seus próprios padrões normais (com os padrões que conhecem).

Como é que esses profissionais competentes foram temporariamente tão absorvidos por essas emoções primitivas? O motivo consiste na força dos sentimentos provocados e inconscientemente comunicados, que são espelhados e amplificados na experiência dos ouvintes - eles ressoam no grupo.

Usado de forma consciente, esta amplificação é uma força única de supervisão de grupos. Ao experimentar totalmente o problema e, em seguida, em resposta ao inquérito do supervisor, recuperando a capacidade de refletir, o grupo foi capaz de conter o pânico do treinador (*coach*) e do cliente. Os membros do grupo também aprendem algo sobre o impacto de tais decisões de negócios aparentemente normais, e como trabalhar com eles, através do processo de reflexão.

O processo de reflexão oferece um grau bem definido de enfoque nessas questões – assim que a comunicação inconsciente se torna mais consciente/definida, e pode ser pensada, para que as escolhas conscientes possam ser realizadas de forma estratégica.

Quando se trabalha (pela primeira vez) com o processo de reflexão, acontece com frequência que se fique cativado com o seu forte poder para “iluminar” conhecimentos e aspetos de uma situação anteriormente impensada. Os supervisores podem ser facilmente seduzidos a assumir um grau indevido de certeza sobre suas interpretações.

O processo de reflexão necessita de ser usado de forma cuidadosa - a expressão e verbalização dos pensamentos no grupo de supervisão irá incluir distorções decorrentes das perspetivas de cada elemento do grupo, incluindo o supervisor. O supervisor o que pode fazer é encorajar a estratégia de *group reverie* (devaneios em grupo), ou a associação livre, material apresentado e/ou *brainstorming*. Os membros são incentivados a ouvir “em silêncio”, prestando atenção às suas respostas internas – pensamentos, memórias – e então escolher algo para partilhar. O objetivo nos seus comentários, não é a crítica nem o suporte aos presentes, mas sim abrirem novas perspetivas (cada indivíduo ao dar a sua opinião, sem julgamentos pode incentivar aspetos que não foram reparados na apresentação do caso, aumentar a maturidade do grupo, construir uma linguagem comum e uma forma de trabalharem juntos).

### **Erros comuns da supervisão:**

- Estar demasiado silencioso ou falador (a ansiedade é o principal causador deste erro; pode estar relacionado com a falta de confiança na capacidade do próprio grupo e falar-se demasiado para tentar controlar a situação; ou pode decidir falar pouco para não parecer disparatados);
- Estar demasiado solene ou muito desatento aos pontos relevantes (o humor é necessário para ajudar na aprendizagem e para facilitar as ligações com os outros);

- Não equilibrar a atenção entre o trabalho e os indivíduos (focar-se mais num elemento do que noutro; maior tendência em utilizar recursos referentes à inteligência emocional e intelectual ao serviço do trabalho e para resolver problemas pessoais; o enfoque no trabalho é tão grande que muitas vezes a pessoa que está nesse processo não é nunca considerada, sendo o trabalho empobrecido perdendo os pontos críticos de aprendizagem);
- Concordar em ser o “especialista em todas as temáticas” (o *gap* de *skills* é importante se o supervisor conseguir, de forma genuína e com sensibilidade, nutrir confiança e interdependência nos membros do grupo; se o supervisor estiver constantemente numa posição de superioridade torna-se impossível de tal acontecer);
- Permitir que o foco do grupo seja enviesado (é difícil para o supervisor manter constantemente o foco dos membros; o foco deve ser fluído – estar concentrado simultaneamente nas dinâmicas do grupo e no trabalho do cliente, para que se seja criativo);
- Ignorar diferenças na resposta a membros individuais (o supervisor não pode ter elementos preferidos dentro do grupo, deve manter uma postura neutra);
- Falha no equilíbrio entre a apreciação e a crítica (a apreciação, de que tipo seja, deve ser expressa de forma sincera e bem orientada; a linha mais segura de atuação consiste na “interrogação” – tentar compreender os motivos da ansiedade ou irritação, por exemplo, permitindo que o indivíduo tenha a oportunidade de se auto-corrigir, e ao grupo de oferecer alternativas estratégicas);
- Supressão do envolvimento do grupo na supervisão (o grande valor do grupo encontra-se na figura valiosa desenvolvida através das respostas dos diversos membros; mais, a experiência de ajudar os outros é pelo menos tão importante quanto ser ajudado).

### **O que ajuda o grupo de supervisão a trabalhar de forma eficaz?**

Um modelo fundamentalmente aberto e de suporte/apoio por parte do supervisor do grupo, como se este fosse mais um “colega”, embora com um papel mais intenso de liderança; juntamente com um foco firme sobre a tarefa de aprender a partir do trabalho. Desta forma,

- reduziu o impacto das transferências negativas e do medo sobre a autoridade;
- estudantes habilitados para se relacionar mais abertamente uns com os outros como colegas;
- criou uma cultura de trabalho em equipa aberta e de apoio na tarefa;
- reduziu a tendência de projetar todos os conhecimentos para o supervisor;
- manteve o foco no trabalho do cliente.

Frequentemente o sucesso provém de supervisores experientes, não somente na supervisão *per si*, mas no trabalho em grupo. Contudo trabalhar com grupos, ou com elementos singulares acarreta conduções estratégicas por parte do supervisor – saber lidar com situações de ansiedade, angústia, agressividade, com elementos do grupo agitados, desligados, com dúvidas. São inúmeras as situações às quais os supervisores devem saber agir, ou até mesmo não agir, pois em alguns grupos, que são mais fáceis de “conter”, acabam por resolver o conflito entre si, sem ter que recorrer à intervenção do *coach*. Torna-se basilar saber gerir comportamentos, atitudes e emoções, sem nunca esquecer que a comunicação é uma das “armas” mais importantes (perceber porque falam muito, porque recorrem ao silêncio, entre outros exemplos).

## **Diapositivo 27**

### **Formas de apresentar na supervisão:**

- *Process account* – passo a passo de forma cronológica de tudo o que aconteceu, desde sentimentos, elementos visuais, movimentos; registados na margem;
- *Single Issue* – enfoque em todos os exemplos de um comportamento;
- *Spontaneous report* – para os *coaches* mais confiantes e experientes. Definir todas as notas nas margens e relatórios com recurso à memória; óptimo para treinar a memória; pode ser comparado mais tarde com notas.
- *Focusing on na individual* – útil quando um dos membros do grupo de *coaching* ou a equipa apresentou aquém do que seria expectável, podendo mesmo vir a desistir. Assim torna-se crucial revisitar as informações pessoais para compreender a posição da mesma e conseguir agir em conformidade;
- *Role play* – utilizado em grupos de supervisão maiores; atribuição de um papel específico aos elementos do grupo, aguardando que representem e personifiquem o que lhes é solicitado;

- *Theoretical analysis* – quem apresenta foca-se num conceito teórico particular que pretende entender de forma mais aprofundada, tal como transferência ou ressonância, e apresenta material proveniente da sessão de *coaching* à luz do conceito em questão;
- *Brainstorming* – um problema é apresentado e todos devem de forma espontânea associar ideias, sem julgar, pensar demasiado ou mesmo tentar guiar os outros.

### **Formas de relembrar uma sessão de grupo de coaching:**

- Visual/pictórica – imagens intensas/fortes da sessão; também quem se sentou onde, no grupo – situar os elementos do grupo na “sala”;
- *Aural* – o tipo de linguagem utilizada, a entoação e volume do discurso; outros sons;
- Cinético – comunicação através de movimentos físicos, orientação e gestos;
- Emocional/Relacional – como é que os membros do grupo se relacionaram entre eles, que sentimentos manifestaram;
- Temático – foram empregues alguns temas na sessão e qual a forma como os membros do grupo se relacionaram;
- Incidentes críticos – eventos chave na sessão, particularmente distribuindo os limites aos mesmos;
- Cronologia – passo a passo o que foi acontecendo.

### **Diapositivo 28**

Dinâmica de Grupo

### **Exercício - Concetualização e Definição de Conceitos**

#### **Conceitos referentes às 4 formas *Learning Groups Coaching*:**

- *Action Learning*;
- *Grupos Balint*;
- *Coaching por telefone*;
- *Grupos de Supervisão*.

#### **Adequação do ambiente de trabalho:**

- Disposição da sala alterada;

- Divisão da turma em 4 grupos (definição do número de elementos consoante o número de participantes em sala de aula).

**Processo:**

- Estabelecer e comunicar as regras de trabalho;
- Sublinhar que não existem respostas certas ou erradas, que todos os contributos são válidos;
- Distribuição de cartolinas para executar o trabalho;
- Cronometrar o tempo de realização de cada tarefa;
- Atribuição de duas tarefas, para cada grupo:
  - Escrever uma palavra ou uma frase que descreva e/ou sintetize o conceito que foi entregue ao seu grupo (atividade executada em 7 minutos);
  - De seguida o grupo elege um porta-voz que irá explicar de que forma é que o grupo chegou aquela palavra ou frase; atividade executada em 7 minutos (se foi uma ideia que alguém teve e que todos aceitaram; se foi construída por todos...);
- De forma a concluir o trabalho, entregamos em papel um glossário, para consolidar conceitos;
- Exposição de uma pequena conclusão de forma a explicar o porque da utilização da respectiva dinâmica.

**Diapositivo 29**

Como nota final, o grupo considera que este livro pode ser útil não só para todos aqueles que queiram trabalhar em *coaching* utilizando o grupo como ferramenta de trabalho, mas também, pela sistematização dos conceitos e dicas práticas face a situações problemáticas, para todos os iniciados na técnica do trabalho com grupos terapêuticos, pois tal como a autora revela no início do seu livro há similitudes na forma como as pessoas aprendem e mudam, independentemente da natureza ou do foco dos grupos. Desta forma, aponta a importância e riqueza do grupo na vida e na aprendizagem humana e consequentemente por abordar a importância do *coaching* de grupo.