

GROUP AND TEAM COACHING

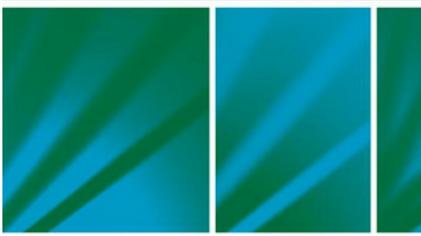
Feliz aquele que
transfere o que sabe e
aprende o que ensina”

Copyrighted Material

Group and Team Coaching

The Essential Guide

Christine Thornton



E ESSENTIAL COACHING SKILLS AND KNOWLEDGE

1

REFLEXÃO
SOBRE AS FASES
DO GRUPO
EM COACHING

2

NA PRÁTICA...

3

ESTRATÉGIAS
PARA SUPERAR
PROBLEMAS DE
COMPORTAMENTO

4

AGIR
SOBRE EQUIPAS
DISFUNCIONAIS

OBJECTIVOS

- 1 Enumerar as fases do processo de Coaching
- 2 Identificar comportamentos característicos do grupo
- 3 Ser capaz de acionar mecanismos na resolução de disfunções grupais

REFLEXÃO SOBRE AS FASES DO GRUPO EM COACHING

A função do coach não é fazer o trabalho dos membros do grupo.

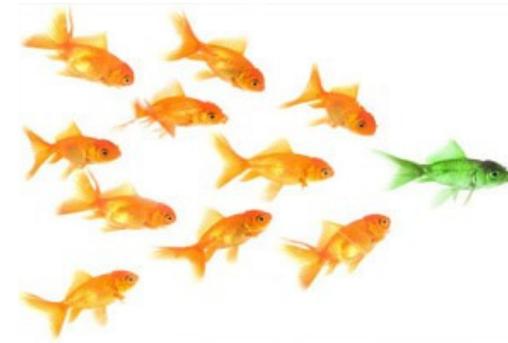
O coach deve assegurar ao grupo as condições, o mais favoráveis possível, para que o trabalho seja executado.

Esta gestão do ambiente de grupo, inclui preocupações com:



IMPACTO DO TEMPO

COESÃO DE EQUIPA



RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

1

AMBIENTE FÍSICO



1

1

	Início	Desenvolvimento	Final
Tarefa	Chegada; ser bem recebido; sentarem-se; receber informações gerais	Começar a trabalhar; partilha de ideias; questões, diferentes abordagens e soluções; algumas tomadas de decisão	Sintetizar decisões e definir a próxima etapa; avaliação e comemoração da finalização e despedida.
Problemas se for muito longo	Mais acolhedor; frustrante; sentir que a discussão é irreal	Sentir-se aborrecido; frustrado; subvalorizado;	Tempo perdido; sentimento de que nunca mais termina; aborrecido
Problemas se for muito curto	Ansioso, não envolvido na dinâmica	Frustrado; não envolvido; incapaz de participar	Resultados pouco definidos; solução apresentada não responde ao problema.

Boas vindas
Perguntar e/ou dar informações
Ouvir atentamente
Incentivar a que todos participem

INÍCIO

Desenvolvimento

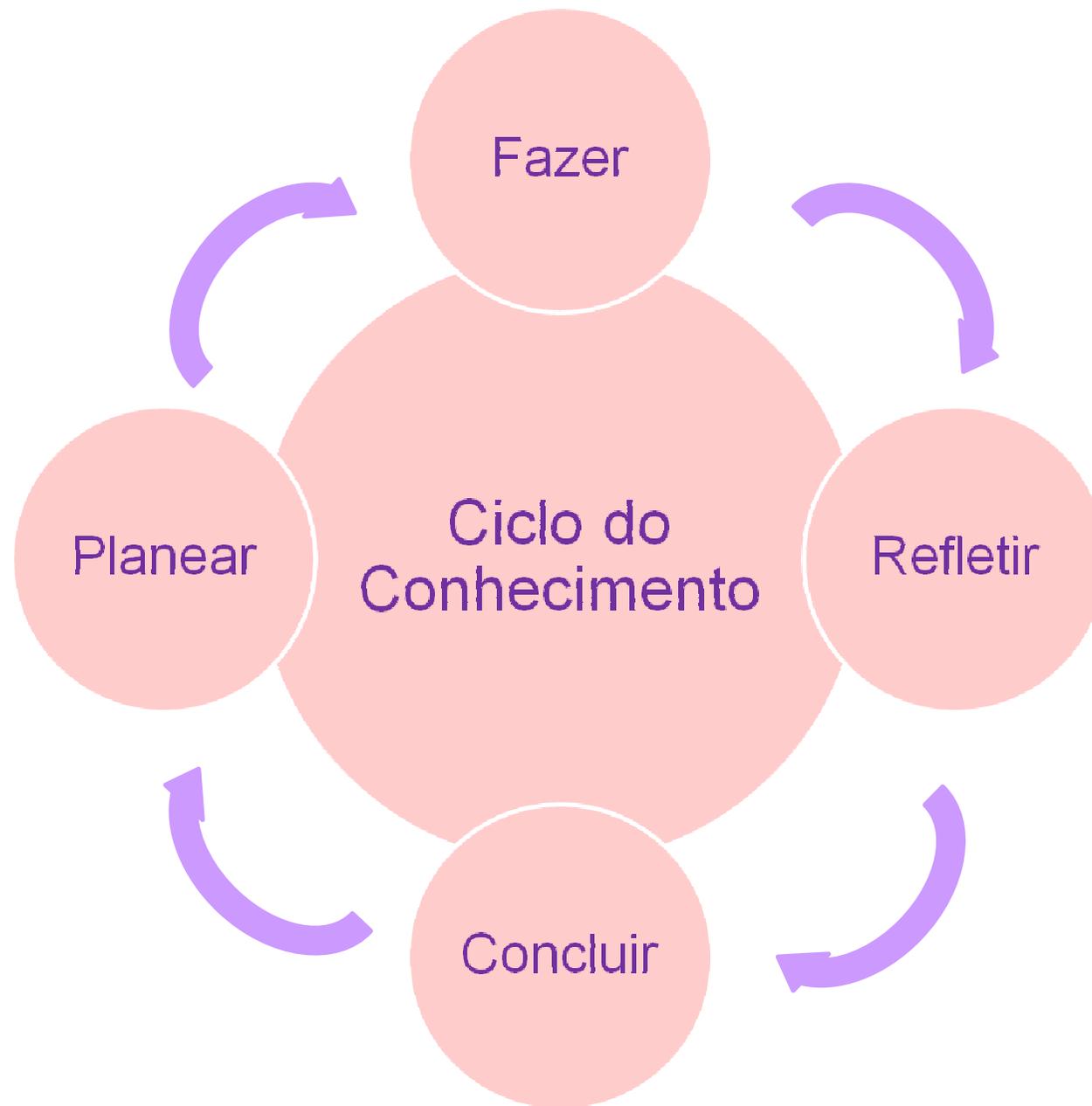
Transmitir ideias e opiniões
Confrontar diferenças
Alcançar consensos

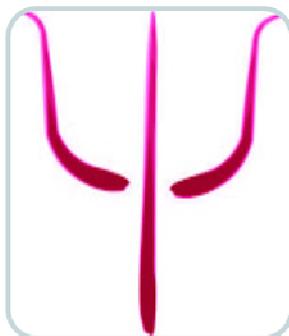
FINAL

Avaliar ideias
Sintetizar factos e argumentos
Formalizar propostas
Identificar o que foi realizado
e o que faltou realizar

1

1





Dimensão psicológica no momento final

Que consequências teve o trabalho para cada um e grupo.



Sentimentos latentes sobre o final

Os sentimentos relacionados com o final podem ser inconscientes, irracionais e indesejados.



Lidar com saídas precoces

O objetivo da sessão final é perceber aquilo que cada um aprendeu, o que ganhou; aquilo que ainda precisa adquirir; fazer o corte.

NA PRÁTICA...

Orientações para a Dinâmica de Grupo

- ★ A solução tem de ser tomada em grupo;
- ★ O grupo terá o apoio do coach;
- ★ 5 elementos, irão receber instruções que não poderão ser reveladas ao grupo;
- ★ Tempo máximo de 15 minutos.

2



2

Imagine que trabalha num armazém de *bricolage*...

A contenção de custos, no atual planeamento estratégico da sua empresa, implica eficácia e rapidez no atendimento ao cliente e a adoção de uma abordagem de “faça você mesmo”.

Encontra-se a trabalhar. O seu próximo cliente é uma senhora de meia-idade, que fica escandalizada quando toma conhecimento do facto de ter de ser ela a fazer o corte da tábua, depois de ter esperado 20 minutos na fila.

2

Existem mais 2 pessoas atrás da cliente insatisfeita e faltam apenas 15 minutos para a sua hora de almoço. Sabe que existem regras rigorosas e inflexíveis e que o seu chefe é um ‘tubarão’ autoritário e antipático, mas a cliente mostra-se furiosa e pouco disposta a abandonar uma discussão agressiva consigo.

Como se resolve a situação?

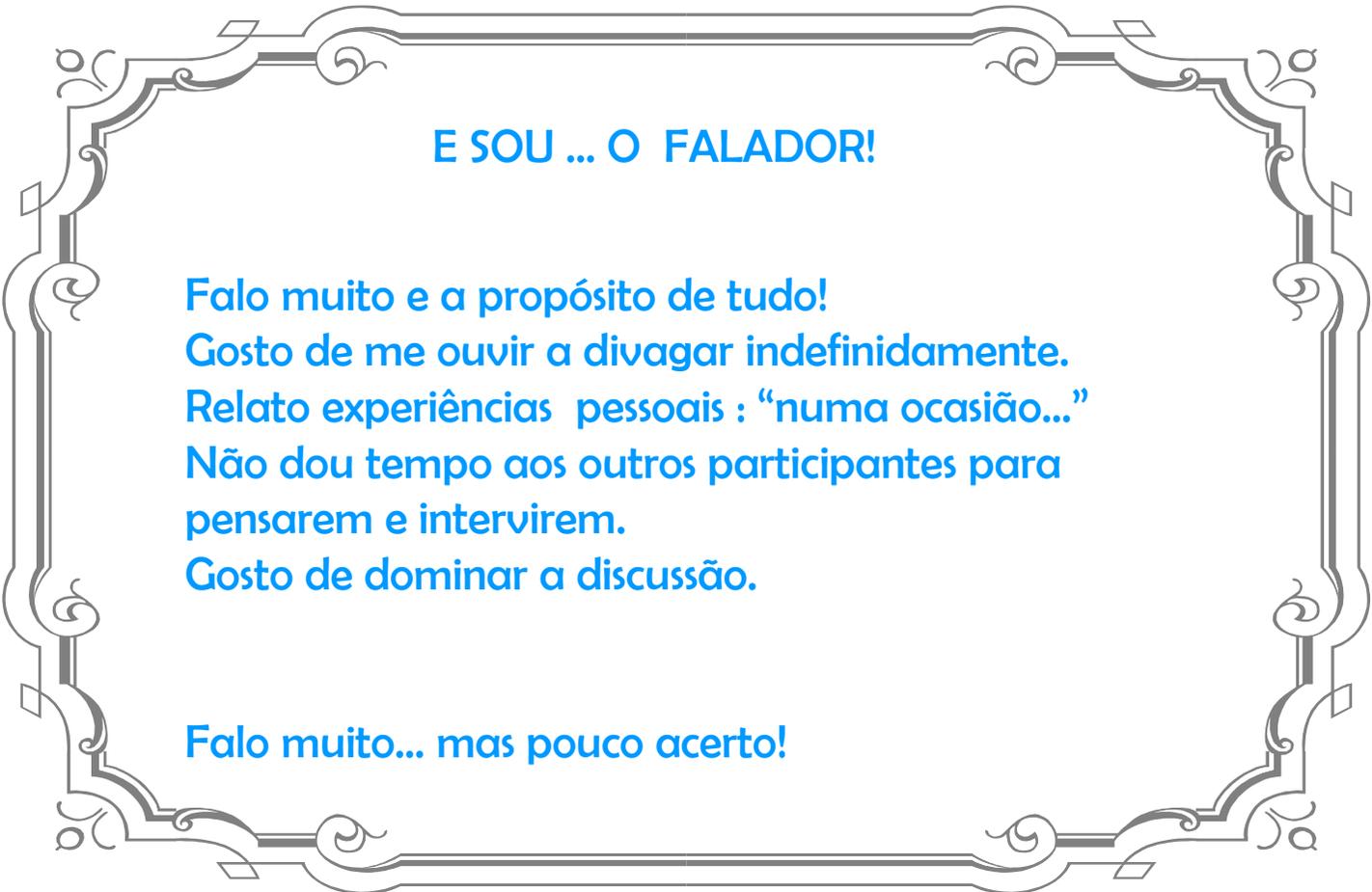




EU SOU ... A COACH!

**Estou atenta à linguagem não verbal.
Faço a gestão de intervenções disfuncionais
Regulo conflitos e momentos de reflexão
Coloco questões e exploro oportunidades de melhoria
Perceciono características individuais e a maturidade
do grupo.**

No grupo... Sou um facilitador da aprendizagem!



E SOU ... O FALADOR!

**Falo muito e a propósito de tudo!
Gosto de me ouvir a divagar indefinidamente.
Relato experiências pessoais : “numa ocasião...”
Não dou tempo aos outros participantes para
pensarem e intervirem.
Gosto de dominar a discussão.**

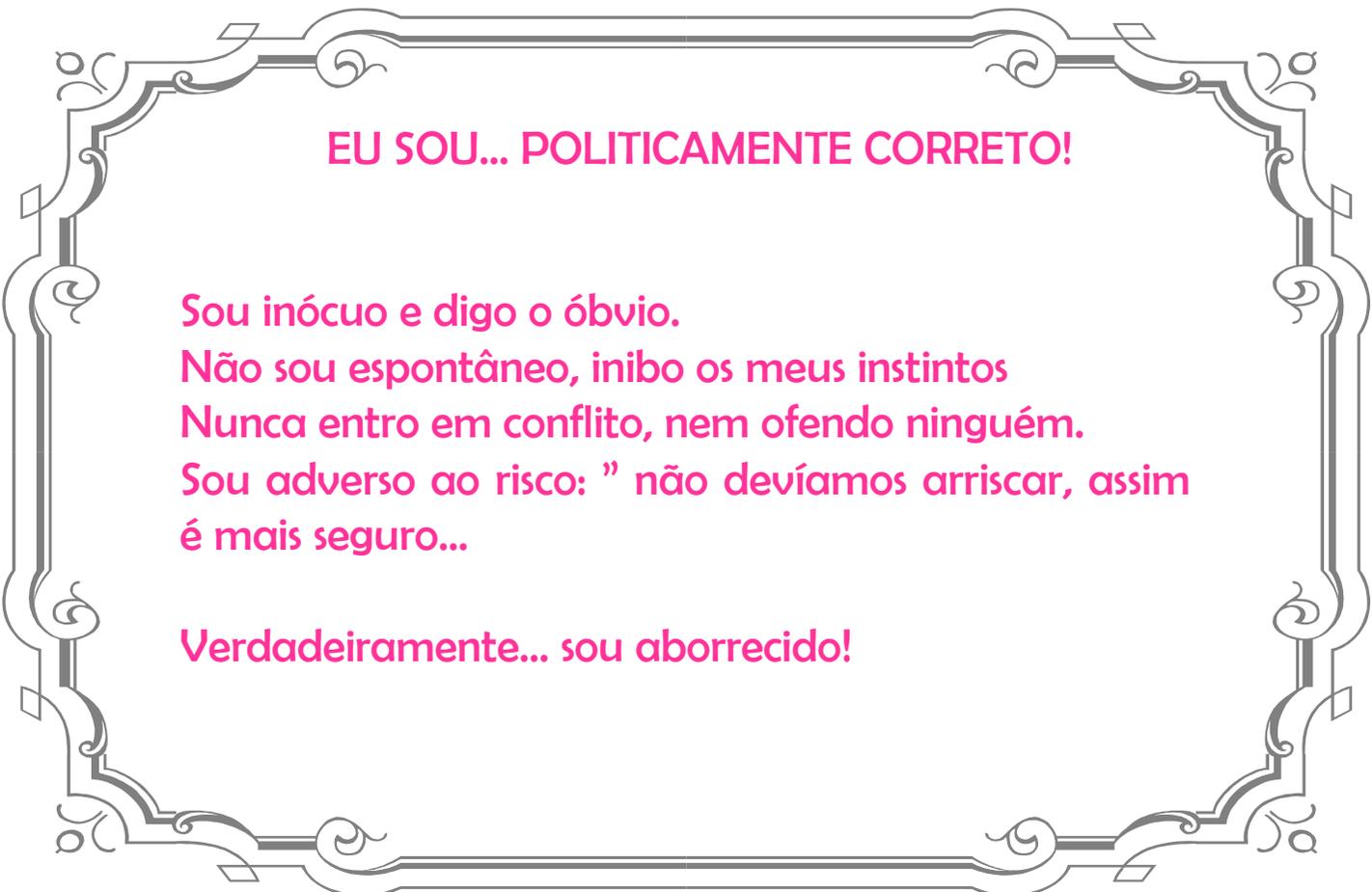
Falo muito... mas pouco acerto!



EU SOU... O MANHOSO!

**Tenho muitas e variadas estratégias.
Fico para o fim e aproveito as ideias dos outros
Estou com todos e não estou com nenhum
Uso artimanhas e contradições: “pode ser assim, mas
também pode ser assado...”
Quero a minha satisfação pessoal, a qualquer custo.**

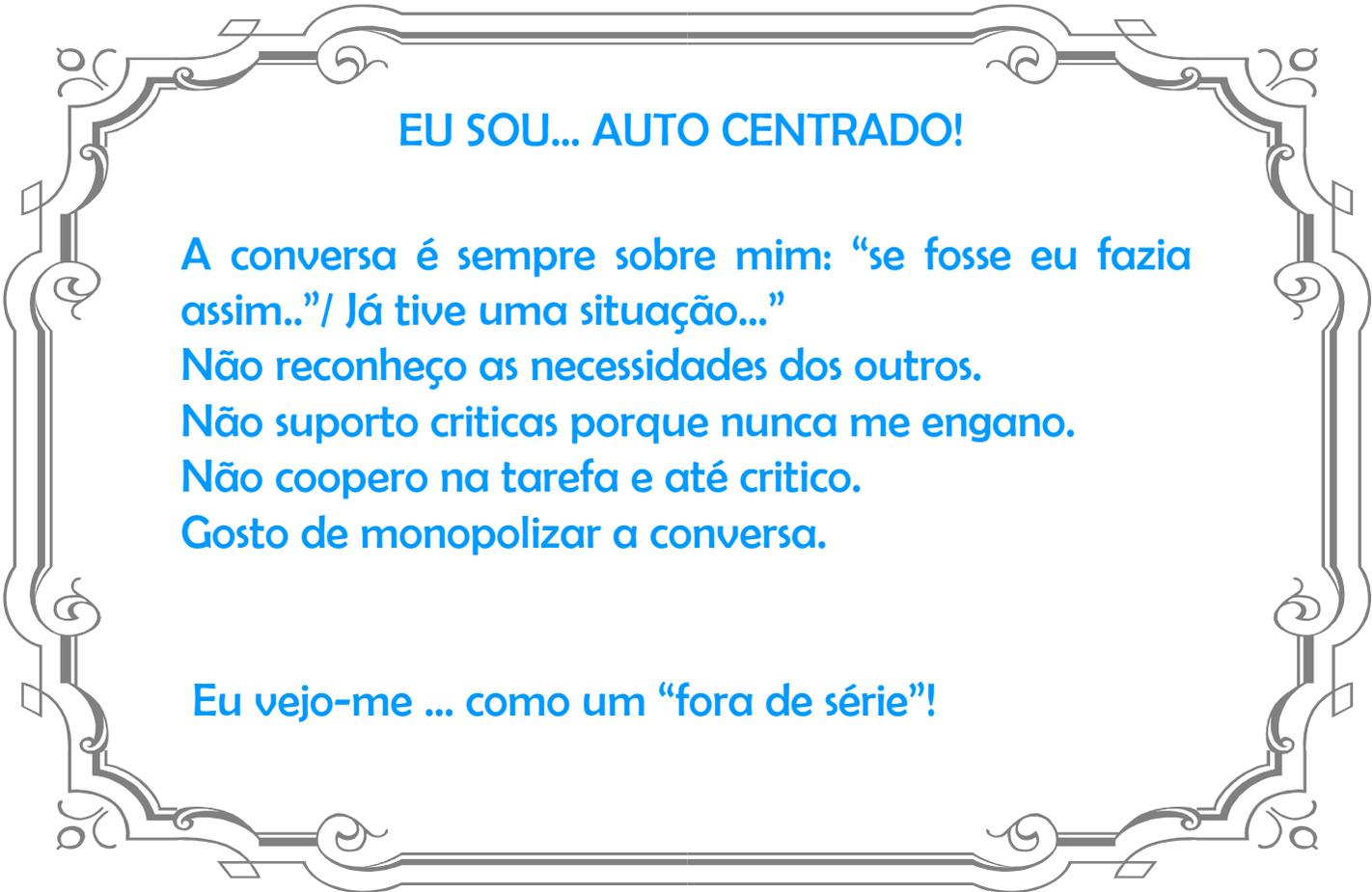
Em suma... eu nunca me comprometo!



EU SOU... POLITICAMENTE CORRETO!

Sou inócuo e digo o óbvio.
Não sou espontâneo, inibo os meus instintos
Nunca entro em conflito, nem ofendo ninguém.
Sou adverso ao risco: " não devíamos arriscar, assim
é mais seguro...

Verdadeiramente... sou aborrecido!



EU SOU... AUTO CENTRADO!

A conversa é sempre sobre mim: “se fosse eu fazia assim..”/ Já tive uma situação...”

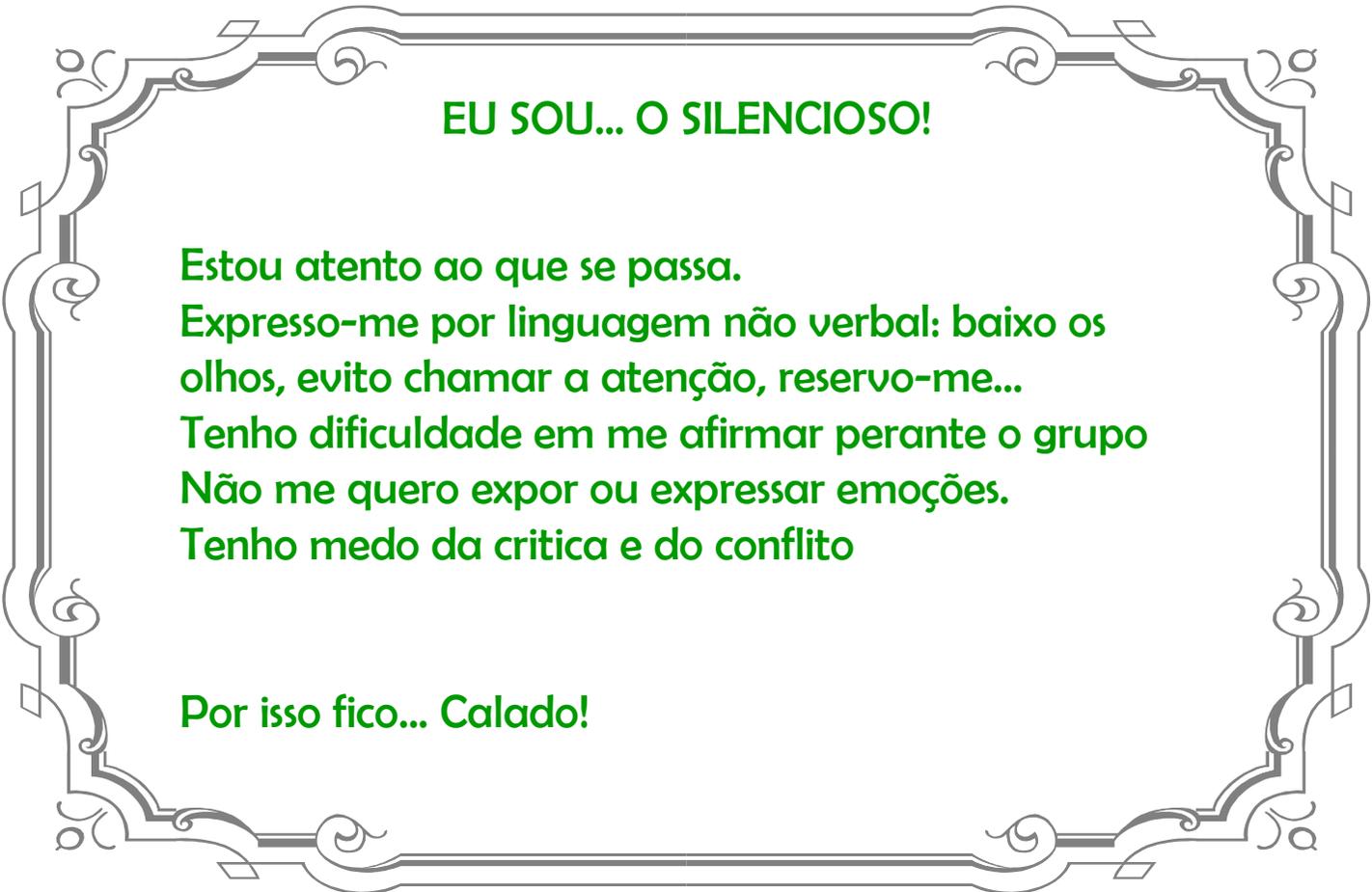
Não reconheço as necessidades dos outros.

Não suporto críticas porque nunca me engano.

Não coopero na tarefa e até critico.

Gosto de monopolizar a conversa.

Eu vejo-me ... como um “fora de série”!



EU SOU... O SILENCIOSO!

Estou atento ao que se passa.

Expresso-me por linguagem não verbal: baixo os olhos, evito chamar a atenção, reservo-me...

Tenho dificuldade em me afirmar perante o grupo

Não me quero expor ou expressar emoções.

Tenho medo da crítica e do conflito

Por isso fico... Calado!



ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR PROBLEMAS DE COMPORTAMENTO

3

ABORRECIDO

SIM, MAS...

AUTO
CENTRADO

LÓGICO

SILENCIOSO

ANGUSTIADO

DOMINADOR





3

Lidar com pessoas dominadoras

Interromper, envolver os outros, rever o essencial, marcar o ritmo, usar o humor,...

O problema deve ser resolvido no grupo mas alguns dominadores podem beneficiar de um feedback individual e o efeito do coach individual ser maior que o do grupo.

Quando alguém chora ou está angustiado

Incentivar o grupo a aprender – é uma oportunidade de aprendizagem para todos.

Incentivar cada um a refletir sobre o seu comportamento e reações: o que sentiram e se foram uma boa ajuda...

3

Quando alguém não reconhece nada além da lógica

O “lógico” nunca exterioriza grandes emoções.

Observe as expressões não-verbais e questione-o sobre elas. Ajude-o a observar e comentar a reação no seu próprio corpo, das “borboletas na barriga”.

Quando alguém no grupo é auto-centrado

Tal carácter não necessita de grande descrição, a conversa é sempre sobre o próprio, no grupo não cooperam realmente nem reconhecem as necessidades dos outros.

É preciso trazê-lo para o grupo.

3

Quando alguém joga ao “sim, mas...”

Este comportamento continuado mina a eficácia e coesão do grupo.

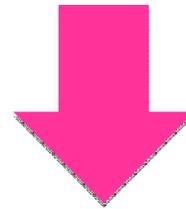
É preciso identificar o padrão, regulá-lo e dar feedback a todos os membros do grupo sobre o impacto.

Quando alguém contribui, mas é sempre aborrecido.

Dizem aquilo que é seguro e que não ofende ninguém, pois têm uma aversão extrema aos conflitos.

Em geral, questionar e encorajar a dizer o que sente e reforçando, é o caminho.

Equipas resistentes à colaboração



Problemas de comportamento
proporcionam oportunidades às equipas
que trabalham ao
“vivo e a cores”



TRABALHAR EM CONJUNTO DE FORMA EFICAZ

- definir o assunto e sumariá-lo
- questionar e clarificar
- pedir ou facultar informação
- fazer sugestões
- discutir prós e contra das sugestões
- testar a relevância

Atividades
que impulsionam a
tarefa diretamente

- testar consensos
- encorajar a participação
- reconhecer as contribuições dos outros
- libertar tensões, expressar emoções
- mediar

Atividades
que impulsionam
a tarefa sustentando o grupo

3

3

Desenvolver uma discussão “hábil”

Utiliza-se com grupos muito assertivos e competitivos.

Diálogo exploratório que permite enfatizar qualidades nos processos de decisão-realização:

Tempo suficiente;

Perspectivas unitárias;

Qualidade na intenção, mais do que rapidez na decisão.

Manter o grupo através do conflito

“forming, storming, norming and performing”

Lidar com agressividade explicita

Há 2 estádios para lidar com a agressividade:

1. Comprometimento construtivo - Permitir à pessoa agressiva acalmar-se e depois retomar

2. Ajudar o grupo a aprender com a experiência:

Resolver no imediato



Permitir à curiosidade “rédea solta”



Permitir o conflito de equipa

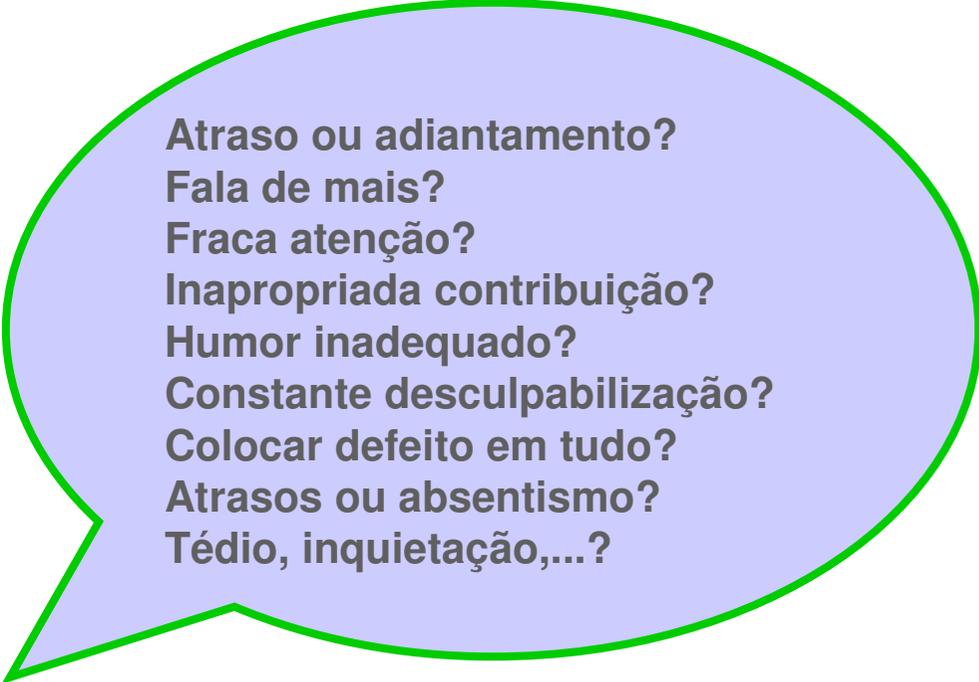
A_{GIR}

SOBRE GRUPOS DISFUNCIONAIS

4

IMPACTO DA ANSIEDADE

- o Dimensão
- o Conhecimento
- o Reunião
- o Objetivos
- o Pressão



Atraso ou adiantamento?
Fala de mais?
Fracca atenção?
Inapropriada contribuição?
Humor inadequado?
Constante desculpabilização?
Colocar defeito em tudo?
Atrasos ou absentismo?
Tédio, inquietação,...?

AS 3 SUPOSIÇÕES DE W. BION

Preservar o grupo
à custa do bem-estar individual...

Lutar/voar

Dependência

Emparelhamento

As suposições básicas são inconscientes, os membros do grupo não as controlam, nem as articulam, mas agem segundo a corrente dominante da suposição

COACHING

4

CONFLITOS INCONSCIENTES E NÃO REVELADOS

Os grupos tendem a ficar presos em posições letárgicas porque não têm consciência do conflito que sobre eles impende.



O conflito de um grupo autoanuncia-se ao coach e normalmente através de convites para que este desempenhe um papel contrário ao que lhe estava destinado, nomeadamente:

Apoiante apático;
Inimigo;
Educadamente ignorado;
O salvador da pátria;
A vítima...

4

○ DRAMA TRIANGULAR

Salvador

Salva quando realmente não quer
Sente-se culpado se não salva
Espera falhar e permite à vítima falhar

Perseguidor

Estabelece limites rigorosos
Culpa e Critica
É intimidante

Vítima

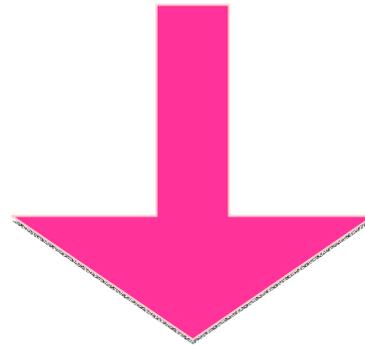
Sente-se desesperada, sem esperança e impotente
Nega responsabilidades e queixa-se de tudo
Depende inteiramente do salvador

4

“TRAZER AO DE CIMA OS INDISCUTÍVEIS”

Encorajar a equipa a examinar
inconsistências e falhas

Criar oportunidades para o grupo reduzir
“manobras” defensivas.



APRENDIZAGEM

4

Se é um coach e está perante uma equipa difícil...

- ① Comece por trabalhar objetivos específicos
- ② Use desafios para ultrapassar os dilemas do grupo
- ③ Prepare-se para tolerar desconforto
- ④ Seja rigoroso e não ignore as incongruências e falhas da equipa

RESULTADOS

- ① Fases do processo de Coaching
- ② Comportamentos característicos do grupo
- ③ Estratégias para a resolução de disfunções grupais



Carlos Trindade
Deolinda Costa
Liliana Oliveira
Lurdes Alves
Mónica Angelino