

# 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



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.

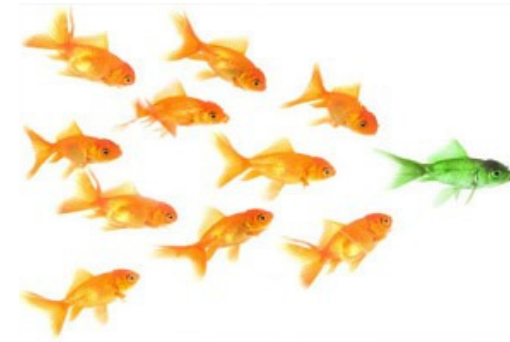
O coach deve assegurar ao grupo as condições, o mais favoráveis possível, para que o trabalho seja executado.

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
<b>Tarefa</b>	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.
<b>Problemas se for muito longo</b>	Mais acolhedor; frustrante; sentir que a discussão é irreal	Sentir-se aborrecido; frustrado; subvalorizado;	Tempo perdido; sentimento de que nunca mais termina; aborrecido
<b>Problemas se for muito curto</b>	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

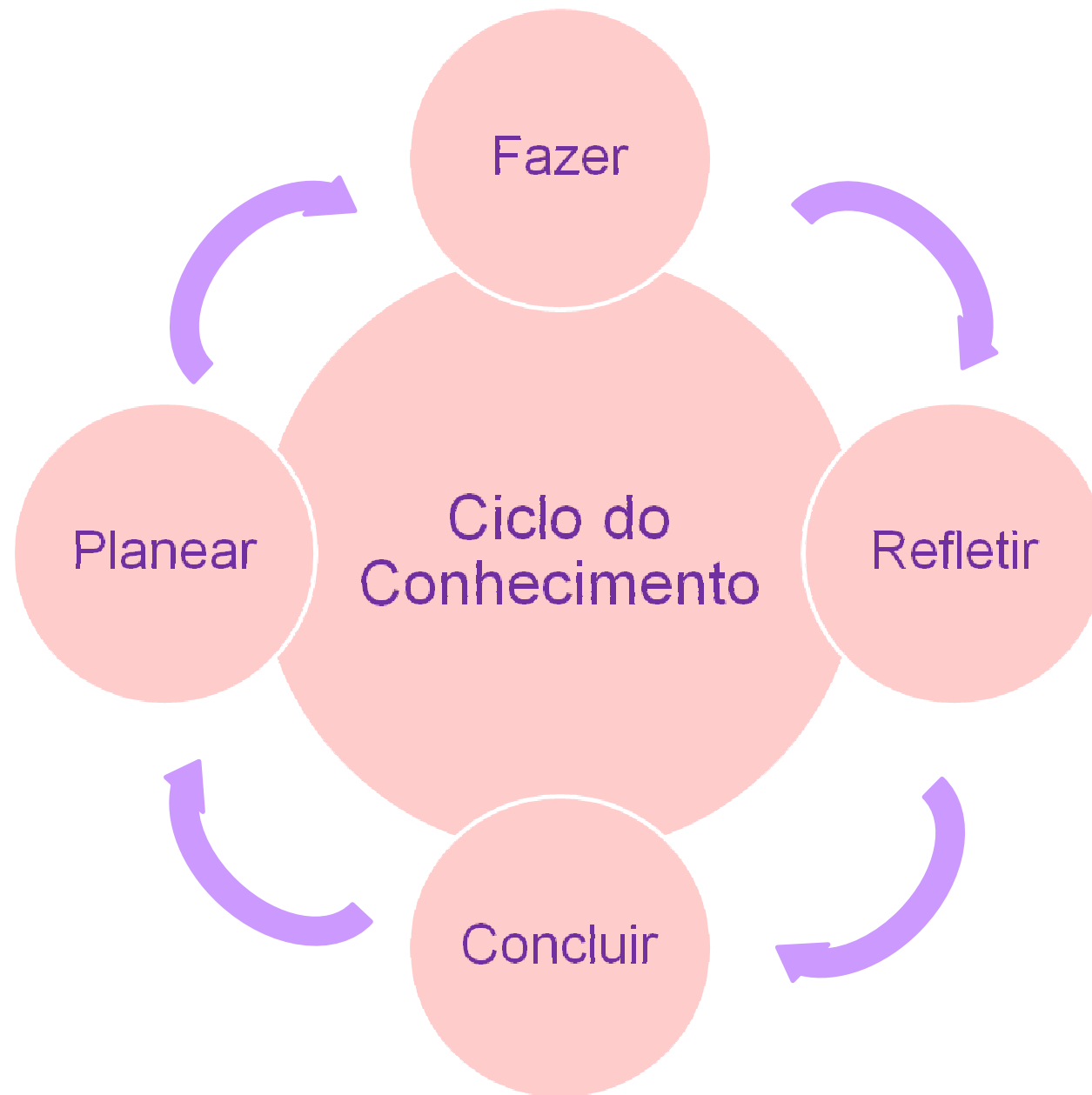
**FINAL**

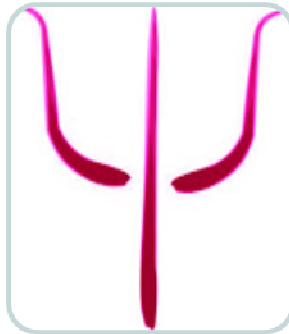
Avaliar ideias  
Sintetizar factos e argumentos  
Formalizar propostas  
Identificar o que foi realizado  
e o que faltou realizar

1



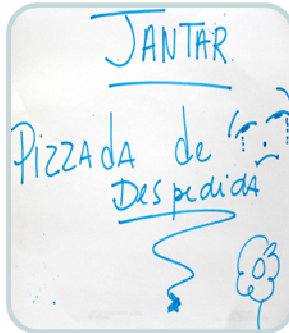
1





### 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

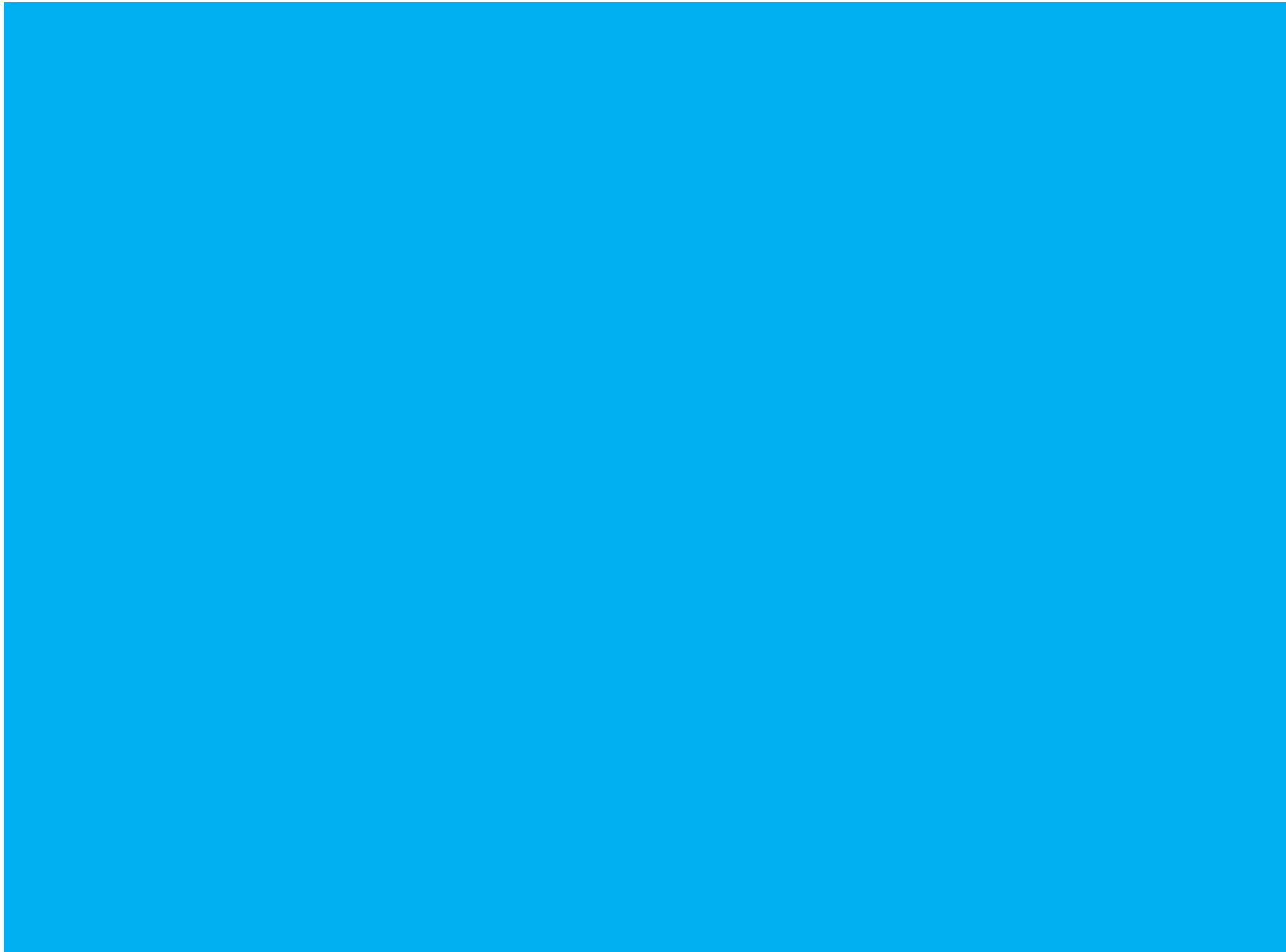
O objetivo da sessão final é perceber aquilo que cada um aprendeu, o que ganhou; aquilo que ainda precisa adquirir; fazer o corte.

**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!**



# **E**STRATÉGIAS PARA SUPERAR PROBLEMAS DE COMPORTAMENTO



# 3

ABORRECIDO



SIM, MAS...

AUTO  
CENTRADO

LÓGICO



SILENCIOSO

ANGUSTIADO



DOMINADOR

3



# 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.

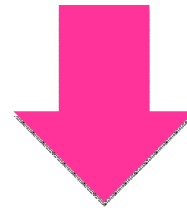
## Quando alguém contribui, mas é sempre aborrecido.

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.

3

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

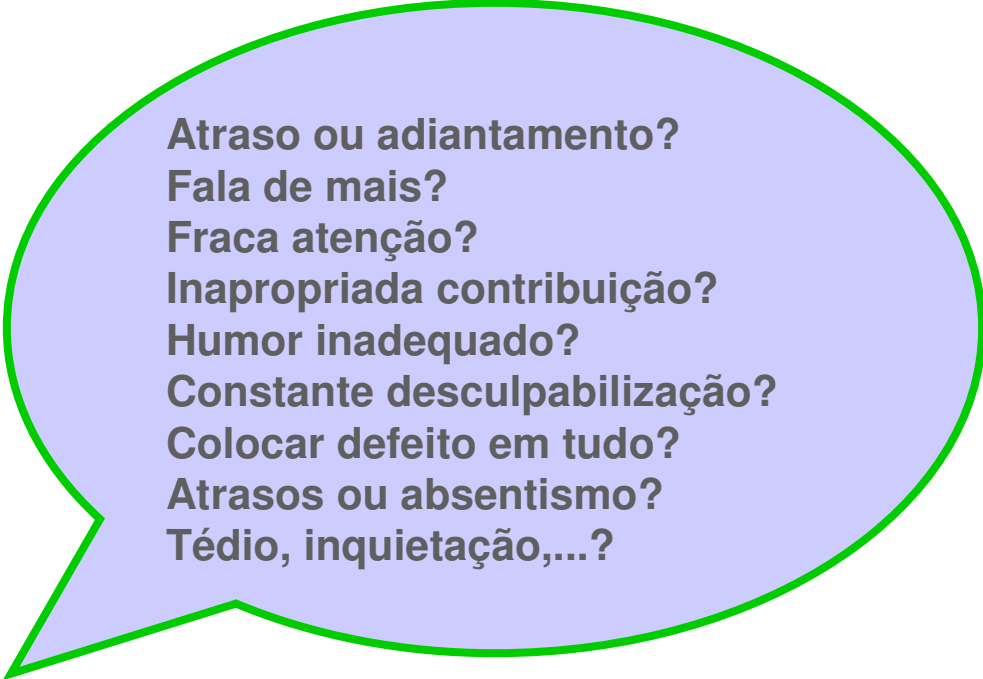
**A<sub>GIR</sub>**

**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

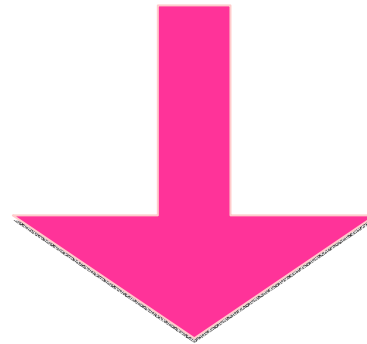
Sente-se desesperada, sem esperança e impotente  
Nega responsabilidades e queixa-se de tudo  
Depende inteiramente do salvador

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