

COACHING DE GRUPO CIGA-COACHING DE INSPIRAÇÃO GRUPANALÍTICA®

Ana Luisa Teixeira¹

RESUMO

A autora partilha a sua experiência na aplicação dos conceitos Grupanalíticos ao *Coaching* de Executivos. Explana as vantagens da utilização de pequenos grupos, formato *Action Learning*, nos processos de aprendizagem e *insight*, sobretudo em contextos em que não há uma única resposta ou uma única abordagem para os projectos e situações, como é o caso do contexto empresarial actual. Na opinião da autora a sua abordagem CIGA-Coaching de Inspiração Grupanalítica® pode ser descrita como uma forma de *Action Learning*. O presente trabalho também expõe alguns dos objectivos de participantes em Grupos CIGA e as características principais desta metodologia de intervenção. Por último fala nos cuidados a ter no *Coaching* de Equipas e na importância de conjugar as teorias Grupanalítica e Sistémica quando o foco da intervenção são as equipas ou a empresa. Considera fundamental que estas metodologias sejam manejadas por pessoas com formação específica, empresarial e Grupanalítica, e sujeitas a rigorosa supervisão.

Palavras chave: Coaching; Aprendizagem; Empresas; Trabalho; Grupanálise.

GROUP COACHING – CIGA-COACHING OF GROUP ANALYTIC INSPIRATION

ABSTRACT

The author shares her experience while implementing the Group Analytical concepts to the Executive Coaching. She details the advantages of working with small groups, Action Learning set, on the learning processes and insight, mainly in contexts where there are more than one approach or answer for the projects or the stand points, as currently happens on companies environments. She describes, and has the opinion, that CIGA – Coaching de Inspiração Grupanalítica® can be characterized as a kind of Action Learning. The paper also state and shares the objectives of some participants arising during CIGA group sessions. It also states the main characteristics of this methodology. Finally she highlights the precautions to consider when performing Team Coaching and the importance to combine the Group Analytical and the Systemic Theories on teams and companies interventions. For the author all these methodologies should be performed by professionals with a solid background in Organizations and Group Analytic experience, under a regular supervision.

Key words: Coaching; Action learning; Organizations; Work; Group analytic.

¹ Psicóloga membro efectivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses, Psicoterapeuta, Grupanalista membro da Sociedade Portuguesa de Grupanálise, Coach. Trabalha em Clínica Privada, é Psicóloga Voluntária no Hospital de Dia do Hospital de Santa Maria e Directora Geral e Coach CIGA – Coaching de Inspiração Grupanalítica® na MRINetwork Portugal.

COACHING DE GRUPO - CIGA-COACHING DE INSPIRACIÓN GRUPOANALÍTICA

RESUMEN

El autor comparte su experiencia en la aplicación de los conceptos grupo-analíticos al *Coaching* Ejecutivo. Expone las ventajas de los grupos pequeños, el formato de *Action Learning*, en el proceso de aprendizaje e *insight*, especialmente en contextos donde no hay una respuesta única o una aproximación única a los problemas y situaciones, como es el caso con el entorno empresarial actual. En la opinión del autor CIGA-Coaching Inspiración Grupo-Analítico puede ser descrito como una forma de *Action Learning*. Este artículo también describe algunos de los objetivos formulados por los participantes en grupos CIGA y las principales características de esta metodología de intervención. Por último el autor habla sobre el cuidado a tener en el *Coaching* del equipo y la importancia de la combinación de teorías Grupo-analítica e Sistémica cuando el foco de la intervención son los equipos o la empresa. Tenga en cuenta que es esencial que estas metodologías sean manejadas por personal especializado, con entrenamiento en el manejo de grupos, e con supervisión asiduo.

Palabras clave: Coaching; Aprendizaje; Empresas; Trabajo; Grupo-analítico.

O início da caminhada

Quando a autora iniciou a sua Grupanálise desde cedo lhe começou a fazer sentido a aplicação da metodologia e dos conceitos grupanalíticos ao seu trabalho com executivos e com empresas, ambiente profissional em que se move desde 1987.

Actualmente encontra no *Coaching* a mais provável ponte de ligação entre a grupanalise e a intervenção nas empresas.

Um caminho partilhado

O presente trabalho foi resultado de um trabalho de equipa entre a autora e a sua supervisora, Isaura Neto. Foi também o resultado da integração de vários saberes, sobretudo a Teoria Grupanalítica, *Coaching*, Teoria Sistémica, Consultoria de Capital Humano e *Action Learning*. (Ilustração 1)

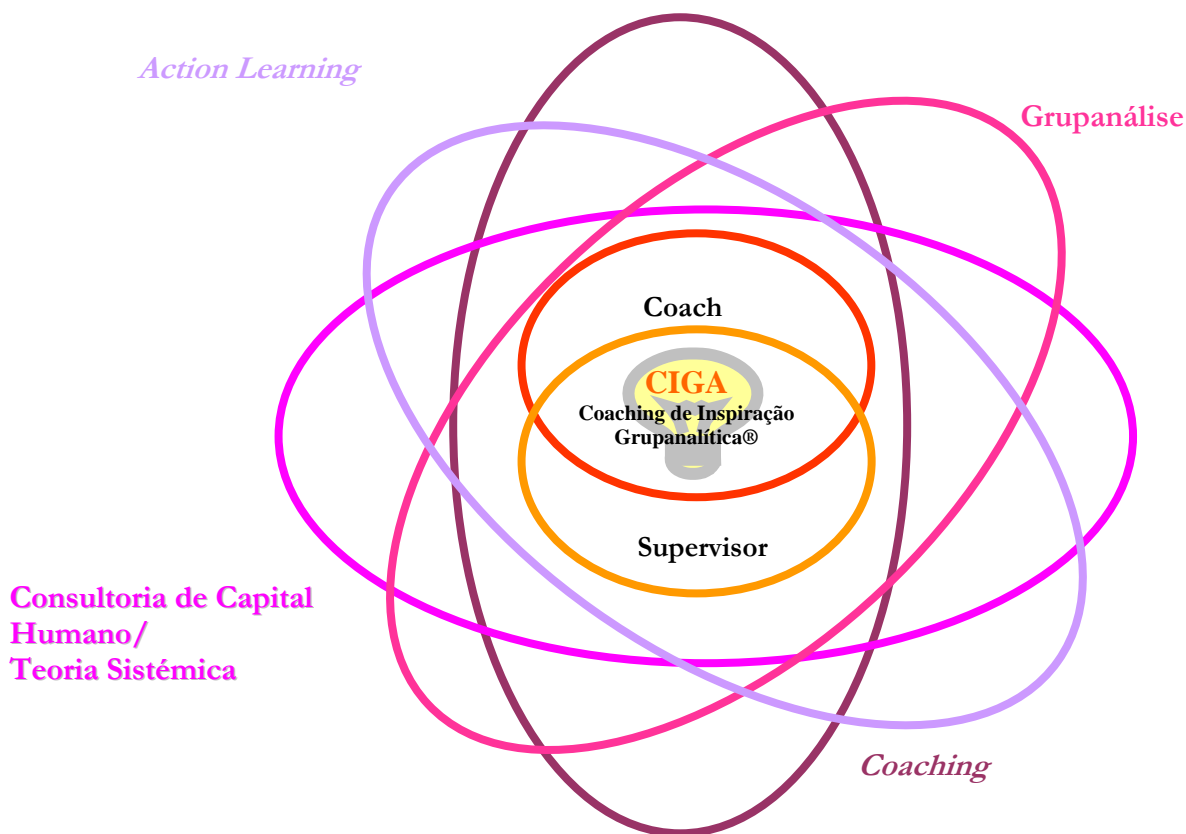


Ilustração 1

Em 2009 foi dado início ao primeiro grupo CIGA-Coaching de Inspiração Grupalítica®, em Contexto Não Institucional.

Desenvolver o modelo CIGA foi o aplicar literalmente as palavras do poeta: “o caminho faz-se caminhando” pois face às situações com que a autora se ia deparando, a equipa ia criando um padrão específico de *Coaching* Grupalítico. O caminho mostrava-se seguro e firme e a meta clara: a bússola era a teoria Grupalítica que indicava o norte. A autora acredita que a sua experiencia na Consultoria de Capital Humano foi também importante.

Coaching de Executivos

Este trabalho de CIGA centra-se no *Coaching* de Executivos e de Quadros Intermédios de empresas, desenvolvido em Contexto Não Institucional. O CIGA pode ser desenvolvido em Contexto Organizacional quer como *Coaching* de Equipas quer como *Learning Group Coaching*, com ligeiras adaptações no caso do primeiro e com certas precauções no caso do segundo. Contudo, estes modelos de intervenção não serão o objecto principal deste artigo.

Em termos gerais o *Coaching* pode ser descrito como um trabalho de parceria entre o *Coach* e o *Coachee*, com vista ao desbloqueio do potencial deste último, “ajudando-o a aprender mais que ensiná-lo” (Gallwey, 1986, in Roberts, Jarret, 2006).

Tem as suas raízes no desporto, na consultoria de gestão, no treino e formação em grupo e na terapia (Roberts, Jarret, 2006).

O principal objectivo do *Coach* é, através de uma metodologia baseada na pergunta, ser facilitador, proporcionar ao cliente encontrar as suas próprias soluções, mais que fornecer respostas.

Através de um programa de *Coaching* pretende-se ajudar o *Coachee* a atingir os seus objectivos de mudança ou desenvolvimento, aprender a conhecer-se e prepará-lo para melhor resolver os desafios com que se defronta no dia a dia profissional.

O *Coaching* é uma relação permanentemente focada nos clientes e nos respectivos planos de acção, no sentido da realização das suas visões de futuro. Proporciona ao cliente uma estrutura de apoio e de *feedback* e ajuda o cliente a definir e a atingir os seus objectivos pessoais e profissionais” (ICF 2011).

Cada vez mais, no mundo profissional, temos menos tempo para pensar, para fornecer *feedback*, pelo que também o recebemos cada vez menos. A função de gestão e liderança é cada vez mais solitária. Nesta envolvente alguns profissionais aderem também ao *Coaching* para terem um espaço de análise e reflexão, uma vez que o processo de *Coaching* Executivo “introduz reflexão regular no processo de trabalho” (Thornton, 2010).

Também nos tempos presentes as empresas cada vez mais apresentam pedidos contraditórios, paradoxais. O *Coaching* pode permitir que as pessoas se organizem e pensem face a estes paradoxos (Thornton, 2010).

O processo de *Coaching*, se bem desenvolvido, é uma ferramenta poderosa quer para as pessoas quer para as empresas, e é muitas vezes mencionado como um processo que pode permitir que as pessoas e as empresas consigam realizações para além do que lhes pareceria possível.

Grupos de *Coaching* CIGA- *Coaching* de Inspiração Grupanalítica®

A maioria do *Coaching* desenvolvido em Portugal recorre ao contexto de relação dual.

A experiência da autora, como *Coach* individual e *Coach* de grupo, mostra-lhe que o *Coaching* em *setting* grupal permite realizações que individualmente seriam difíceis de ocorrer. A “qualidade do tempo” que o estar em grupo proporciona, supera a quantidade de tempo que uma relação dual proporciona.

Vivemos e trabalhamos em grupo, as empresas são grupos, foi no grupo familiar que começou o nosso caminho no sentido da nossa identidade enquanto pessoa e se pensarmos na história da espécie humana “o grupo é mais antigo que o indivíduo” (Foulkes, 1970). O grupo faz parte da nossa condição Humana.

O *Coaching* CIGA permite um espaço de mentalização das situações, comportamentos e emoções. Pretende promover o *insight* e assenta no pressuposto de que há pressões e “questões abaixo da superfície do consciente, do que é conhecido, que influenciam o comportamento e a performance do Executivo” (Stapley, 2006).

CIGA permite alargar as áreas de conhecimento e tornar cada vez mais consciente e acessível a área do não-consciente que nos bloqueia, começar a ter contacto com as “incompetências inconscientes” (Rego, Et al, 2007), trabalhar o que “não sabemos que não sabemos” (Rego, Et al, 2007), e potenciar a percepção dos pontos cegos.

Permite em paralelo incrementar as competências de comunicação e as competências relacionais, fulcrais no contexto profissional actual. Permite também exposição e abertura à “universalidade”, ao semelhante e ao diferente, à riqueza do diferente, a diferentes maneiras de olhar para a realidade, fundamental em contextos em que não há uma só resposta para as situações, como é o caso das empresas. CIGA, ao favorecer a aceitação de diferentes formas de analisar uma situação, permite melhorar níveis de empatia.

Poderá também ajudar o executivo que sofre pressões reais no trabalho a sair de uma “posição de vítima” para uma posição de membro activo e responsável pelo seu percurso. Ajuda também a usar a pergunta como ferramenta de comunicação e a fortalecer o comportamento de “Líder *Coach*”.

Contudo, como sabemos, ter informação não é sinónimo de saber fazer ou de capacidade de mudança. O *Coaching* em grupo CIGA permite, diferentemente do *coaching* individual, ensaiar no grupo, com rede e em segurança, novas respostas e comportamentos. De uma forma livre, uma vez que não podemos isolar o *Self* Profissional das outras áreas do *Self*, penso que podemos dizer que trabalhamos o “Self Profissional em acção”, inspirados no conceito de Foulkes “Ego training in action” (Foulkes, 1970).

Uma outra riqueza do uso de grupos é que para além da relação transformadora *Coach/Coachee* (contexto dual), o grupo está presente e funciona como uma “sala de espelhos”: cada elemento do grupo reflecte e vê reflectida a sua imagem nos demais. O grupo, ou cada um dos seus elementos, ao devolver a informação e a imagem que recebe, fruto do “reflexo multifacetado” (Teixeira, 2009), permite o acesso a pontos cegos, outras visões da realidade e ao *insight* sobre os bloqueios e potencialidades de cada um. O espelhamento contribui para a transformação. A discussão livre de grupo e as perguntas promovem a compreensão de perspectivas dos outros e descoberta do próprio caminho.

É importante também perceber que, também neste contexto grupal como na Grupanálise, independentemente da atitude tendencialmente neutra do coach, a relação de *coaching* não é independente do *coach*: pensando no princípio de incerteza de Heisenberg em que o observador intervém na realidade do fenómeno, assim o processo de *Coaching* está também ligado à relação entre o *Coach* e o *Coachee*, às características do *Coach*, ao vínculo que se estabelece, e não pode ser um processo mecânico, linear ou um conjunto de passos sequenciais (Zimerman, 1999); ainda que se detenha em técnicas e teorias passa pelo “pessoalidade” do *Coach*.

Neste modelo, pensamentos e emoções são considerados igualmente importantes e a maior tarefa do *Coach* é ajudar o *Coachee* a desenvolver a capacidade para pensar, estabelecer objectivos próprios e dar passos no sentido de os atingir: ajudar a desenvolver a capacidade de pensar as situações e as emoções, perceber de que forma as crenças ou as experiências emocionais podem estar a bloquear/boicotar o potencial profissional ou a expressão plena do mesmo.

Contudo, pensar e estabelecer objectivos próprios, nem sempre é fácil. Bion compara a mente a um mapa-mundo sendo que da mesma forma que neste coexistem zonas pacíficas com zonas turbulentas, planícies e escarpas, glaciares e desertos tórridos também a mente não comporta uma única mensagem (Zimerman, 1999). Os factores psíquicos não seguem uma lógica linear, nem tão pouco obedecem ao princípio de causa-efeito e existe no psiquismo o fenómeno da negatividade: os contrários não se excluem, antes pelo contrário coabitam na mesma mente sendo que é a forma como os contrários se arranjam e rearranjam que propicia a formação de unidade (Zimerman, 1999): o ser em simultâneo pai/mãe e marido/mulher e gestor/a e chefe e colega e indivíduo com hobbies em simultâneo, nem sempre é fácil.

A autora, baseada na sua prática, conclui que a actividade de *Coach* de grupo é muito exigente e requer grande maturidade, experiência com grupos, uma boa análise pessoal, uma excelente e assídua supervisão, uma sólida formação teórica sobre especificidades próprias de grupos, técnicas e metodologias de grupo que é fundamental dominar. Exige também experiência e conhecimentos do que é uma empresa e de como funciona o meio empresarial.

Um aspecto que não é de desprezar no *Coaching* em grupo é que este permite um custo individual mais acessível que o custo do *Coaching* individual.

Vivemos em grupo! O grupo faz parte da nossa condição Humana.

Princípios Grupanalíticos, *Coaching* em Grupo e *Action Learning*

Depois de um ano de prática CIGA, a autora sentiu que a sua reflexão e trabalho vivido foi espelhado ao tomar contacto com os pontos de vista teóricos e a prática de Thornton, no Reino Unido, ao ler o seu recente livro “Group and Team Coaching: the essential guide”.

Tal como a autora, Thornton tem experiência de condução de grupos terapêuticos e de *coaching* e acredita que há similitudes na forma como as pessoas aprendem e mudam, independentemente da natureza ou foco dos grupos. Thornton (2010), referindo-se aos conceitos essenciais da Grupanálise, mostra como estes ocorrem em grupos de *Coaching* e como o *coach* de grupo e de equipa deve estar preparado para lidar com certos fenómenos complexos.

Neste âmbito Thornton (2010) explora o processo de aprendizagem humana e a sua aplicação ao *coaching* de grupo recorrendo a conceitos tais como: memórias implícitas e como estas podem ser potenciadas num contexto de grupo; projecção enquanto mecanismo de defesa inconsciente através do qual atribuímos parte de nós aos outros, sobretudo as partes de nós de que não gostamos; transferência como padrão de relacionamento com os outros no presente influenciado

por projecções resultantes de padrões de relação passadas; contenção ou *Holding*; continente, baseando-se no conceito desenvolvido por W. Bion e finalmente troca ou *Exchange*. Thornton (2010) sublinha os processos de *Holding* e *Exchange* como sendo fundamentais num processo de *coaching* grupal pois é o balanço entre segurança e risco que nos permite aprender. Articula também, baseando-se em Foulkes, nove processos fundamentais que ocorrem nos grupos: matriz grupal; comunicação; tradução; reacções de espelho; troca; ressonância; fenómenos de condensação; localização (o exemplo mais conhecido é o de bode expiatório), e finalmente o processo de reflexão. Thornton (2010) explora ainda oito factores que afectam a forma como aprendemos em grupos: ligação e pertença; aprendizagem interpessoal; competição, inveja e admiração; idealização e emulação; coragem para pôr em prática e liberdade de agir; ser testemunha e ser testemunhado; encorajamento; desempenho do grupo de *coaching* (Teixeira, 2010).

Para além do referencial grupalítico Thornton recorre também, no seu modelo de *Coaching*, ao conceito de *Learning Groups*, mais propriamente à subcategoria *Action Learning*.

Learning Group Coaching proporciona a aprendizagem individual de cada um dos seus membros e centra-se nas necessidades de indivíduos, inseridos ou não em organizações. Thornton (2010) subdivide-os em *Action Learning*, grupos Balint, grupos de *coaching* telefónico e grupos de supervisão. *Learning group Coaching* não trabalha com equipas. Para intervenção em equipas temos o *Coaching* de equipas, que envolve cuidados e metodologias próprias.

Action learning é um método rigoroso que permite que a aprendizagem de um indivíduo ocorra por recurso à interacção com outros indivíduos num grupo. É muito válido em situações em que não há uma única resposta certa e as pessoas podem escolher entre múltiplas formas de actuar. Os dois elementos chave da aprendizagem nos contextos *Action Learning* são a pergunta, que pode produzir *insight*, e o conhecimento teórico ou programado, no qual o material a ser aprendido é apresentado em pequenos passos (Thornton, 2010).

A metodologia *Action Learning* é bastante utilizada no Reino Unido, onde a maioria dos condutores trabalha em grupos com aproximadamente seis elementos, cuja acção é centrada em tarefas reais ou situações do trabalho, com aprendizagem resultante da reflexão sobre as acções tomadas. As tarefas e problemas são individuais e não colectivos e escolhidas pelos participantes e a pergunta é o meio mais importante para ajudar os participantes a prosseguirem (Thornton, 2010).

Tornton (2010) acrescenta um contrato de regularidade de sessões, apresentação em turnos de forma que o foco é partilhado pelos membros do grupo, uma abordagem aberta dos problemas, uma atitude reflexiva, expressa num local que proporcione “tempo para pensar”.

Grupos de *Coaching Action Learning* introduzem reflexão regular no processo de trabalho com foco nas preocupações e necessidades correntes dos participantes e não em conteúdos previamente fixados e rígido. O Propósito actual do *Action Learning* no *Coaching* é proporcionar o uso de toda a informação disponível ao lidar com problemas complexos, desenvolver o pensar e proporcionar o *insight*. Oferece aos participantes oportunidade regular para reflectir, colocar questões, especular, deduzir e explorar dentro do grupo para chegar a novas hipóteses de trabalho sobre como atingir metas. Novas ideias são testadas face à realidade e planos refinados à luz da experiência. Em vez de ser uma aprendizagem momentânea ou de curto prazo, torna-se uma experiência contínua, mais produtiva e profunda, e por isso mais duradoura. Versões de *Action Learning* são usadas em muitos programas de desenvolvimento de liderança e de gestão. (Teixeira, 2010)

Segundo Thornton as competências ganhas pelos de *Action Learning* são: sensibilidade e competências interpessoais, capacidade reflexiva e desenvolvimento de hábitos de pensar com outros, competência de pergunta e investigação que permite utilização de mais dados nas situações de resolução de problemas, melhoria de capacidades de gestão de reuniões pela habilidade na colocação de questões, capacidade de lidar com a incerteza e mudança e desenvolvimento de flexibilidade pela internalização de múltiplos pontos de vista.

Thornton sistematiza também a opinião recolhida junto de utilizadores de *learning groups* sobre as competências interpessoais ganhas com tal experiencia a saber: ganho de hábitos de uso de perguntas abertas quer no trabalho quer na vida pessoal; melhoria do auto-conhecimento; melhoria

do entendimento, segurança e capacidades como facilitador num grupo; aprender a fazer melhores perguntas; aprender a desafiar deficits de performance por falta de questionamento; deixar de sentir ansiedade em situações de grupo; esperar e escutar antes de falar; gerir o começo de um grupo e aprender a dizer o que não foi dito.

Grupos CIGA

Debruçando-se sobre o Padrão da abordagem CIGA, a autora acredita que o mesmo integra os elementos nucleares dos grupos *Action Learning* e grande parte dos elementos aplicados por Thornton, pelo que considera o formato CIGA inserido neste conceito. No CIGA a autora dá também grande ênfase às questões e interações no grupo e seu papel na aprendizagem individual. Comparativamente com a abordagem de Thornton (2010) a autora não funciona por turnos de exposição, os grupos são mais breves e mais frequentes.

Ainda relativamente ao Padrão CIGA, cada elemento, antes de entrar para o grupo, tem sessões individuais onde são definidos objectivos globais. O CIGA tem regularidade e duração definida, funciona em pequenos grupos semi-fechados. Os grupos são homogéneos pelo facto de todos os participantes serem Executivos de empresas mas heterogéneos quanto às funções exercidas na empresa: os elementos do grupo não trabalham em empresas ou funções concorrentes. Os membros não se conhecem previamente à entrada no grupo. Procura-se que todos falem em cada sessão, os atrasos e ausências são sinalizadas. Os temas são situações profissionais trazidas pelos participantes. As sessões são sobretudo baseadas na pergunta/escuta e também na associação. Há algumas sessões baseadas em tarefas definidas pelo *Coach*.

Alguns dos pedidos concretos ou objectivos identificados pelos participantes de grupos CIGA foram: Identificar as melhores práticas de gestão; melhoria de performances relacionais e de Liderança; melhoria da auto-estima; desenvolvimento de capacidades de comunicação; melhoria da capacidade de mostrar valor, “vender-me melhor”; insatisfação com a presente situação e querer mudar algo; desejar retomar a actividade profissional depois de uma interrupção; melhorar relações com colegas ou chefia; melhorar a gestão de tempo; melhorar a inteligência relacional e emocional; melhorar auto-controlo emocional; incrementar a auto confiança e desenvolvimento profissional; ter um trabalho que satisfaça, entre outras.

A relação *Coach/Coachee* na análise da transferência (e contratransferência) pode ser utilizada como elemento transformador. Contudo a autora acredita que a análise da transferência deve ser utilizada cuidadosa e parcimoniosamente, uma vez que não se trata de um grupo terapêutico. A autora utiliza a análise da transferência como ferramenta útil para identificar e sinalizar padrões de relação com o poder, muitas vezes presentes em contexto de trabalho. Apesar de geralmente discreta, a figura do *Coach* pode ser pelo *Coachee* associada ao poder uma vez que é o *Coach* que estabelece as regras no grupo, as admissões, a coordenação do grupo, o padrão.

O passado pode ser evocado mas só se parecer importante para compreender os bloqueios e padrões de comportamento. O *coach* pode estimular o *coachee* a pensar nas raízes de certo padrão de comportamento incentivando-o a partilhar informação com o grupo. É mantida total confidencialidade pelo *coach* do material das sessões individuais. O “*self* profissional”, divisão naturalmente artificial, é o objecto de análise mas se os elementos do grupo partilham aspectos da sua vida pessoal relevantes para o trabalho ou para a compreensão dos comportamentos face ao mesmo, o *coach* acolhe-os e integra-os, começando os mesmos a fazer parte do material de informação disponível no grupo. Ainda que o *Coaching* seja centrado nos projectos, a pessoa profissional é vista como uma pessoa “inteira”, com passado, presente e objectivos de futuro, com vários papéis e com uma vida para além do trabalho. Contudo, a maior parte do material trazido para as sessões é de natureza profissional.

O CIGA no quadro de referência não organizacional envolve o *Coach* e um grupo de Executivos, sendo que cada um partilha com o grupo os seus objectivos, depois de os ter estabelecido em reunião individual com o *coach*. Neste desenho de *Coaching* o pedido nunca passa pelo contexto organizacional mas sempre por uma necessidade individual. Aqui o Executivo é

verdadeiramente o único cliente e quem estabelece os objetivos. Ele quer tomar as rédeas da sua própria vida. Os grupos são virados para a acção e os factores tempo e urgência são importantes.

De reforçar que neste contexto aspectos de confidencialidade mantêm-se com os cuidados extremos. Tudo o que é tratado fica no grupo e é pertença do grupo e sublinhamos, cuidados com a formação dos grupos assumem uma relevância extrema de forma a permitir total liberdade de exposição.

O contrato de *Coaching* é estabelecido individualmente com cada elemento pois, convém reforçar, aqui não é o grupo o alvo do *coaching*, mas o indivíduo. O grupo funciona como ferramenta. Cada membro assina um contrato de confidencialidade.

Coaching de Grupo e Coaching da Equipa, dois formatos de intervenção. Uma equipa é mais que um grupo e um grupo não é uma equipa

Ao longo deste texto a autora vem-se debruçando-se sobretudo em processos de *Coaching* em grupo que não é equipa. A autora contudo acredita na extrema importância e valor do *Coaching* de equipa. A cultura da empresa, a dinâmica das pessoas e das equipas tem um peso maior que as qualidades individuais descentradas do todo. Se virmos a empresa na metáfora do futebol, aprendemos que uma estrela isolada, sem sentido de equipa, pode fazer muito bonito mas raramente ganha jogos. O jogo é ganho pela equipe. Os conceitos de *coaching* em grupo aplicado a empresas e equipas permite assim criar equipas emocionalmente mais competentes e inteligentes. E como as equipas são redes vivas, qualquer intervenção numa equipa se reflecte no sistema global, ainda que de forma diferente consoante a intervenção e a equipa alvo.

Uma das grandes diferenças entre o *Coaching* em Grupo e o *Coaching* de Equipas é que neste há pelo menos três entidades envolvidas: o *coach*, a empresa e a equipa. Muitas vezes há uma quarta entidade, o líder.

No *coaching* em contexto institucional é fundamental perceber o que está para além da superfície, perceber as fronteiras, identidades, conflitos, valores, atitudes, emoções, mecanismos de defesa, de projecção, confiança, o grupo como um todo (Stapley, 2006).

A teoria Grupanalítica serve-nos de óculos para olhar os fenómenos grupais, os *Action Learning* de ferramenta para fomentar a aprendizagem e na teoria sistémica podemos encontrar o modelo para trabalhar com equipas e para olhar e compreender a empresa.

A Sistémica ajuda a reflectir sobre a complexidade das organizações contemporâneas e oferece um mapa de leitura para observar essa realidade já que “sem recorrer a uma certa simplificação ficaríamos paralisados ante tanta complexidade” (Thornton, 2010). Vistas à luz da Teoria Sistémica as equipas são sistemas sociais, ou subsistemas de um sistema maior. No *Coaching* de equipa o *coach* tem de prestar atenção a cada um dos indivíduos bem como à equipa como um todo.

No *Coaching* de Equipas CIGA, Grupanálise e Sistémica terão de andar de mãos dadas.

Referencias Bibliográficas

BRUNNING, H. et al. **Executive Coaching: Systems-Psychodynamic Perspective**, 1st Ed. London: Karnac, 2006, 268 p.

FARSON, R. **Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership**, 1st Ed. New York: Touchstone, 1997, 172 p.

FOULKES, S. H. **Grupo-Análise Terapêutica**, 1ª Ed. Portuguesa Lisboa: Publicações Europa-América, 1970, 358 p.

REGO, A. Et al. **Coaching para Executivos**, 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007, 566 p.

STAPLEY, L. F. **Individuals, Groups and Organizations Beneath the Surface: An Introduction**, 1st Ed. London: Karnac, 2006, 248 p.

TEIXEIRA, A. L. “COACHING”, Instrumento Essencial na Gestão de Recursos Humanos,

Revista Pessoal, Lisboa, Julho/Agosto, 2009, pp33

TEIXEIRA, A.L. Resenção do Livro “Group and Team Coaching: The Essential Guide” **Revista Portuguesa de Grupanálise**, SPG- Sociedade Portuguesa de Grupanálise, Lisboa, 2010, pp113-118
THORNTON, C. **Group and Team Coaching: The Essential Guide**, 1st Ed. East Sussex: Routledge, 2010, 273 p.
ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos Psicanalíticos: Teoria, técnica e clínica - uma abordagem didática**, 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 1999, 478 p.

Endereço eletrônico

ana.teixeira@mrinetwork.pt e ana.teixeira@coaching-ciga.com.pt

Recebido: 01/03/11

Aceito: 16/05/11