

Conceitos relevantes da Grupanálise e do Coaching para o Coaching em Grupo ¹

Autora:

Ana Luísa de Carvalho Teixeira

Grupanalista, Psicoterapeuta e Psicóloga Coach

Resumo

O “olhar Grupanalítico” permite a leitura e compreensão dos fenómenos e processos que ocorrem nos grupos e que estão intimamente ligados a estilos e padrões interativos, muitos dos quais não conscientes. Independentemente do propósito da intervenção ser Coaching de grupo ou Coaching de equipa, independentemente da duração ou do formato da intervenção, o autor, baseando-se na sua prática Grupanalítica e de Coaching, em estudos e investigação, e baseando-se também na história da Grupanálise e das aplicações da Grupanálise à aprendizagem, acredita que o facto de o ‘coach’ ter formação em Grupanálise pode enriquecer significativamente o processo de Coaching e dar-lhe profundidade, permitindo ao ‘coachee’ níveis de ‘insight’, mudanças e aprendizagens, que têm muito a ver com as potencialidades que o estar em grupo de pendor Grupanalítico proporcionam: se o objetivo do coachee se situa no plano inter-relacional este será o meio mais que perfeito; se o objetivo se centra noutra área de aprendizagem, o incremento de competências inter-relacionais será um ‘plus’ inevitável e, da experiência do autor, maioritariamente muito valorizado pelos intervenientes.

Neste enquadramento o presente artigo pretende, à laia de glossário, constituir um recurso onde os ‘coaches’ que atuam, ou querem vir a atuar, em grupo, possam encontrar uma definição sintética dos conceitos grupanalíticos relevantes para um processo de Coaching, sem perder de vista os conceitos essenciais que permitem que uma intervenção possa ser chamada de Coaching.

1. Introdução

O Coaching em grupo é uma subdisciplina do Coaching relativamente recente mas em grande expansão. A constatação é empírica – desde finais de 2011, aquando da realização de uma pesquisa bibliográfica exaustiva feita pelo autor (Teixeira, 2011), que o número de publicações, referências ao tema e de ‘coaches’ a atuar em grupo, tem crescido significativamente - e também suportada por Britton (2013, pp 1-2), entre outros autores.

¹ O presente artigo faz parte da Bibliografia do ‘Workshop’ “Coaching de Grupo e de Equipa: Aplicação da Grupanálise ao Coaching” inserido no XVIII Congresso da SPGPAG, 18 de Outubro de 2018

Com o presente artigo pretende-se continuar a contribuir para a discussão e reflexão sobre o Coaching em Grupo, referido por alguns autores, nomeadamente Britton (2013), como “Coaching Many”. É já um lugar-comum dizer-se que todas as equipas são grupos mas nem todos os grupos são equipas: o Coaching Many inclui o Coaching de equipas e o Coaching de grupo propriamente dito.

Tal como refere Moya Ortiz, “o campo de ação do Coaching está inevitavelmente circunscrito à área de trabalho da Psicologia, como ciência que estuda o comportamento dos humanos” (Ortiz, 2017, pp.10). Há várias correntes da Psicologia por detrás de várias abordagens de Coaching bem como “diversos tipos de outras disciplinas trazem informação para a prática do Coaching” (Grant, 2008, pp. 26). Encontramos várias referências na literatura, nomeadamente Peltier (Peltier, 2001 in Whybrow, A. & Palmer, S., 2006) e Roberts & Jarret (2006), relativas ao facto de muitas ferramentas terapêuticas serem adaptadas para a aplicação em contexto de Coaching. De que correntes da Psicologia provêm maioritariamente essas ferramentas? Em 2006 Whybrow e Palmer conduziram um ‘survey’ no Reino Unido (Palmer & Whybrow, 2006, pp. 62-63 e Palmer & Whybrow, 2008, pp.10-11) que mostra que, há mais de 28 diferentes modelos e abordagens psicológicas de onde provêm ferramentas usadas por ‘coaches’ Psicólogos. No referido estudo a maioria dos ‘Coaches’ Psicólogos tende a descrever as suas abordagens como Facilitação (67.9%), integrada numa abordagem ou corrente determinada. A abordagem focada na solução é a indicada como mais utilizada (67.9%).

Do mesmo modo há várias metodologias que informam e enformam as abordagens de Coaching em Grupo. Na opinião de Britton “o que cai debaixo do guarda-chuva do Coaching em termos de abordagens é incrivelmente diverso. Como os ‘coaches’ desenvolvem este trabalho em todo o mundo, o que parece é que algumas abordagens funcionam melhor com alguns tipos de grupos” (Britton, 2013, pp. 119). Ainda Britton referenciando Thornton e Hawkins, indica que “alguns autores incluem as seguintes abordagens como parte das modalidades de Coaching em grupo: “Coaching circles”; “MasterMind groups”; “Action learning groups” (Britton, 2013, pp 120). Ainda que Thornton tenha desenvolvido uma abordagem de Coaching em grupo, muitíssimo consistente refira-se, onde conjuga a utilização da Grupanálise e os ‘learning groups’, no entender do autor a teoria grupanalítica poderá, a um nível mais macro e abrangente, ser utilizada independentemente da abordagem de Coaching escolhida ser “Action learning groups”, “Coaching circles”, “MasterMind groups”, ou simplesmente não ser utilizada nenhuma das referidas abordagens.

Acredita-se, com base em estudo² e nas evidências, que a aplicação da teoria e técnica grupanalítica ao “Coaching many” (Grupo e Equipa) permite níveis de aprendizagem, autoconhecimento e transformação profundos, nomeadamente, mas não só, no plano inter-relacional. O estudo de caso desenvolvido pela autora permitiu mesmo caracterizar o Coaching CIGA®-Coaching de Inspiração Grupanalítica® como um tipo de Coaching centrado na relação (Teixeira, 2012, pp. 53), de acordo com a classificação de Delivré (2011, pp.51)

Com o presente artigo pretende-se ainda, à laia de glossário, e de forma sintética, definir conceitos: Conceitos grupanalíticos relevantes a um processo de Coaching em grupo; Conceitos essenciais de Coaching, sem os quais uma aplicação da Grupanálise não será Coaching.³

Este artigo tentará ser o mais sintético e claro possível, no meio de tamanha complexidade, para que esta sumula possa ser útil a todos os que conduzam, ou pretendam vir a conduzir, grupos de Coaching, quer tenham formação em Coaching de Grupo e se estejam a iniciar na prática da Grupanálise, quer sejam Grupanalistas e se estejam a aventurar pelas áreas do Coaching.⁴

Ressalva-se contudo que, baseado numa prática de mais de 30 anos de trabalho com empresas, para desenvolver grupos de Coaching em ambiente organizacional, nomeadamente Coaching de equipa, ou com executivos, são necessárias competências que não passam somente pela formação em Coaching ou em Grupanálise.

2. Enquadramento⁵

A forma fundamentalmente adquirida de nos relacionarmos pode ser mais ou menos adequada ao meio em que vivemos e é determinada pela “*Matriz*

² “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros”, 2012, ISPA.

³ Estes conceitos estão também na base da definição de categorias que integraram a investigação realizada pelo autor para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica, “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros”, 2012, ISPA.

⁴ De forma a poder continuar a contribuir para a prática e reflexão sobre a aplicação da Grupanálise ao Coaching, o próximo artigo do autor incidirá sobre o estilo de condução de um grupo de Coaching CIGA® - Coaching de Inspiração Grupanalítica®

⁵ O presente enquadramento foi elaborado com base numa análise revista e atualizada do ponto 2.2 com o título “coaching em grupo” do relatório de investigação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica, “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros”, 2012, ISPA.

Inter-relacional Interna” (Dinis, 2000, pp.55) que transportamos connosco. Os grupos de base grupanalítica promovem a possibilidade de compreensão desta Matriz Inter-relacional e dos padrões de comportamento e automatismos internalizados que a ela estão associados. Essa compreensão, em paralelo com as novas experiências relacionais no grupo e com o grupo, proporciona aprendizagens e transformações que vão alterar a forma como nos relacionamos podendo assim consubstanciar-se em relações mais gratificantes e alinhadas com os objetivos de vida. Ora, este processo também é válido no plano das relações laborais, com chefes, pares, subordinados, clientes, fornecedores, restantes ‘*stakeholders*’.

De acordo com o ‘website’ da Sociedade Portuguesa de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo (SPGPAG), a Grupanálise “*constitui-se como um método de utilizar os grupos - pequenos, médios e grandes - para a compreensão do funcionamento individual, do impacto dos grupos sobre o indivíduo, e de cada indivíduo sobre os grupos em que se insere, estimulando a capacidade e liberdade de pensamento e a autonomia*” (<http://www.grupanalise.pt>, 2012). É uma forma consolidada de autoconhecimento, tratamento psicológico e desenvolvimento pessoal através do grupo. “*O Grupo Analítico constitui um espaço dinâmico de interações e relações, que mobiliza de forma única processos psicológicos e intersubjetivos transformadores da pessoa, possibilitando a emergência de novas dimensões de desenvolvimento pessoal e relacional*” (Mota Marques, 2018)

Ainda que a Grupanálise tenha começado na realidade por ser utilizada como método terapêutico, já em 1970 Foulkes, fundador da Grupanálise, referia que “*é (...) possível aplicar os princípios fundamentais da Grupanálise a grupos de discussão*” (Foulkes, 1970, pp.63). Foulkes acrescentou ainda que os conceitos e a técnica grupanalítica, modificada, podem ser aplicados a outros contextos, para além do clínico, tais como o escolar e a gestão empresarial. A Grupanálise é um instrumento, talvez o primeiro, adequado para abordar as relações entre o indivíduo e os outros, e a sociedade (Foulkes, 1946)⁶.

Atualmente a Grupanálise é aplicada a vários contextos com vários objetivos específicos. “*Entre outras, as suas aplicações estenderam-se ao ensino, com grandes vantagens em termos do enriquecimento do processo de aprendizagem. Permite a potenciação rápida do confronto de várias perspetivas, propiciando novos enfoques, gerando uma aprendizagem mediada pela estimulação da liberdade de expressão e partilha de dúvidas e reflexões. O âmbito da sua intervenção atingiu também as instituições como forma de diagnosticar conflitos e problemas, permitindo depois intervir, transformar e*

⁶ Não há indicação de número de página pois foi retirado de EBSCO ISSN: 00207578

melhorar o funcionamento das equipas e/ou das organizações como um todo. É disto exemplo a aplicação dos conceitos grupanalíticos ao Coaching” (grupanalise.pt, 2011) e à Consultoria Organizacional e de Recursos Humanos.

Sabe-se desde há muito que os pequenos grupos potenciam a aprendizagem (Abercrombi *in* Pines, 2000; Neto et al., 2010, Neto et al., 2010b; Neto et al., 2011; Revens *in* Thornton, 2010), que a Grupanálise é definida como um processo de aprendizagem (Leal, 1997; Abercrombi *in* Pines, 2000; Neto et al, 2010), como *“um processo que tem potencialidades de estimulação da aprendizagem e de transformação pessoal (onde se aprende) a tão difícil atitude de estar em e respeitar o grupo sem perder a individualidade”* (www.grupanalise.pt, 2011).

O processo de Coaching é também definido como uma relação que proporciona aprendizagem (Grant, 2001/2001b; Rego et al, 2007; Barosa-Pereira, 2008; Thornton, 2010). Thornton (2010) descreve o Coaching em grupo como o trabalho com *“um pequeno grupo (máximo 6 podendo ir a 10 pessoas se se tratar de uma equipa) de pessoas reunidas em participação ativa ao longo de várias ocasiões com a finalidade de aprendizagem, nomeadamente desenvolver novas capacidades e competências. Os participantes aprendem através da partilha e interação entre eles. É a aplicação dos princípios das dinâmicas de grupo a uma variedade de métodos de forma a aumentar a eficácia e riqueza dos resultados”*.

Thornton (2010) refere também que *“a aprendizagem no grupo se faz da mesma forma independentemente do propósito do mesmo”* ser terapêutico ou de *Coaching*, acrescenta-se. Regista-se também que certos fenómenos grupais são universais na sua estrutura e dinâmica e se manifestam independentemente do propósito do grupo. A esse respeito Pichon-Rivière (2009, p.62) refere que *“a análise sistemática das situações grupais possibilitará registar um conjunto de processos relacionados entre si que permitem, pela sua repetição, considerá-los, na sua estrutura e dinâmica, fenómenos universais de grupo”*. Estas constatações permitem a utilização dos conceitos grupanalíticos, adquiridos, testados e desenvolvidos em Portugal desde há mais de 50 anos em contextos variados, à tão recente disciplina do Coaching, possibilitando a leitura dos fenómenos emergentes nos Grupos de Coaching também à luz desses conhecimentos adquiridos noutros domínios como o clínico, educacional, supervisão em grupo e de equipas, grupos operativos e de trabalho, entre outros.

É sobre esses processos que o presente artigo se debruça, sobre os processos a que um Coach de Grupo de linha grupanalítica deverá estar atento de forma a potenciar o poder de aprendizagem do grupo.

À laia de resumo, pode-se então dizer que no *Coaching* de Inspiração grupanalítica, que resulta da aplicação da teoria e técnica grupanalítica ao *Coaching*, a Grupanalise serve de referencial teórico para observar, analisar e tentar compreender os fenómenos e relações que se passam no grupo de Coaching, e de metodologia prática (com modificações) para intervir, permitindo que os membros do grupo desenvolvam novas competências relacionais, concretizem novas aprendizagens, atinjam os objetivos que se propuseram ao aderir ao processo de Coaching e outros que entretanto foram estabelecendo ao longo do processo, enfim se realizem como seres humanos relacionais e profissionais.

Ainda que se encontrem na literatura grupanalítica vários exemplos de aplicações da Grupanalise ao Coaching nomeadamente Ward (2008), em França, nos Programas de Formação de Executivos do 'INSEAD Business School', de que era Diretor; Teixeira (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2017, 2017b, 2018, 2018b) em Portugal, com os grupos de Coaching CIGA®-Coaching de Inspiração Grupanalítica®; Beck (2012) na Dinamarca; Gerhard Wilke na Alemanha e Reino Unido (2018), entre outros, constata-se que a publicação mais exaustiva encontrada sobre a temática do Coaching de grupo de linha grupanalítica é o livro de Thornton (2010), onde a autora elabora sobre como a teoria grupanalítica serve de óculos para olhar os comportamentos e relações dos indivíduos em grupo, promovendo a aprendizagem.

De forma a enquadrar teoricamente a metodologia do Coaching em grupo, Thornton recorre a conceitos Psicodinâmicos como Conhecimento implícito (Stern); Projeção; Transferência; Holding (Winnicott); Exchange [Partilha ou Intercâmbio]; Continente (W. Bion). Acrescenta-se ainda o de Contratransferência, por se considerar indissociável do de Transferência.

Nele Thornton articula também, baseando-se essencialmente na teoria grupanalítica e em Foulkes, os processos fundamentais que ocorrem nos grupos, independentemente do propósito dos mesmos ser terapêutico, de Coaching ou outro, a saber: Matriz Grupal; Comunicação; Tradução; Espelhamento; Ressonância; Condensação; Localização; Processo de Reflexão. Acrescenta-se o conceito de Padrão desenvolvido por Cortesão, indissociável do de Matriz.

Por último, Thornton explora, baseando-se ainda na teoria grupanalítica, os fatores que condicionam a forma como se realiza a aprendizagem em grupo: 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

À laia de glossário, e de maneira a se poder perceber todas as variáveis em jogo num processo de aplicação da Grupanálise ao Coaching, segue-se uma descrição sintética dos principais conceitos grupanalíticos, dos principais processos que ocorrem em grupo e de fatores que influenciam a aprendizagem em grupo, bem como das variáveis que têm de estar presentes para que uma aplicação grupanalítica seja considerada Coaching

Qualquer um dos conceitos grupanalíticos e processos grupais que de seguida serão referidos não podem sê-lo senão de uma forma muito sintética, tendo em conta os objetivos do presente trabalho. Não se pretende aqui levar os temas à exaustão explicativa, se é que alguma vez ela seria possível, nem fazer uma revisão bibliográfica exaustiva mas, dado o propósito do trabalho, nomeá-los e defini-los de forma a enquadrar a intervenção proposta e poder ter-se acesso à compreensão da complexidade do que está em jogo ao utilizar o grupo como ferramenta de trabalho no processo de Coaching.

3. Metodologia

O presente trabalho tem por base uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos relacionados com Grupanálise e Coaching.

4. Aprofundamento de conceitos relevantes para o Coaching em grupo

4.1. Grupanálise: aprofundamento de conceitos relevantes para aplicação ao Coaching em grupo ⁷

Qualquer relação é um encontro de realidades individuais, de intrasubjetividades, e desse encontro surge algo único, irrepetível em qualquer outra relação, e que se situa no plano da intersubjetividade.

“Assim como há aspetos visíveis, acima da superfície, e menos visíveis, abaixo da superfície, em cada ambiente, o mesmo acontece com as pessoas. (...) É fundamental que um coach aceda e compreenda os aspetos menos visíveis da história do indivíduo” (Kahan, pp. 83 e 85, 2014).

⁷ O presente capítulo é uma análise revista e atualizada do ponto 2.2.1 do relatório de investigação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica, “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros”, 2012, ISPA.

O Coaching psicodinâmico é baseado em uma maneira de compreender como as forças mentais que operam intra e inter indivíduos e grupos afetam o seu pensamento e comportamento (Roberts & Brunning, 2008, pp. 253)

A Grupanálise sendo uma corrente de linha psicodinâmica, ainda que integradora de várias disciplinas das ciências sociais e da sistêmica, nomeadamente a perspectiva *systems-psychodynamics*, dá relevância à nossa vida mental inconsciente, isto é, tem presente que *“uma parte de nossa vida mental está escondida e nos afeta de maneiras que não temos noção (e que) aspetos particulares da nossa experiência se tornam inconscientes como forma de proteção contra a ansiedade e o sofrimento”* (Roberts & Brunning, 2008, pp. 256).

O conceito de **inconsciente** como região do psiquismo com leis próprias de funcionamento é uma descoberta de Freud; é um conceito central na teoria Psicanalítica e Grupanalítica. Segundo o dicionário de Psicanálise (Roudinesco & Plon, 2000) *“o inconsciente é um lugar desconhecido pela consciência; uma outra cena”*. Na primeira tópica, desenvolvida por Freud, trata-se de uma instância ou um sistema (Ics) constituído por conteúdos (afetos, representações e derivados das pulsões em geral) que se mantêm fortemente reprimidos, impedidos de ter acesso direto ao pré-consciente e ao consciente (Pes-Cs).

Na segunda tópica, desenvolvida por Freud, o Inconsciente deixa de ser uma instância e vai encontrar-se *“distribuído entre os referidos derivados das pulsões provindos do id, mas também do ego e do superego. Id, Ego e Superego constituem o aparelho psíquico enquanto instâncias separadas mas em permanente interação entre elas. Na situação analítica, os conteúdos reprimidos do inconsciente só podem ter acesso ao consciente, se forem vencidas as barreiras das resistências”* (Zimerman, 2001).

Com o evoluir das correntes psicanalíticas a teoria das pulsões vai dar origem a outras visões do funcionamento psíquico. Contudo a noção da existência de inconsciente e da sua importância no nosso comportamento do dia-a-dia e nos nossos padrões de relação mantêm-se.

Melo (2017), depois de largamente explorar a noção de inconsciente, como que resume referindo que *“ ainda que de forma muito esquemática, podemos, em síntese, caracterizar o sistema **Inconsciente** pelo seu conteúdo (instintos, representantes pulsionais e representações recalçadas), pelo seu modo de funcionamento (processo primário; ausência de contradição mutua; ausência de negação, de dúvidas, de graus de certeza; atemporalidade; substituição da realidade externa pela realidade psíquica) e pela lógica própria (Paleológica, na perspectiva de Arieti e Lógica simétrica na de Matte Blanco) ”* (Melo, 2017, pp. 71).

Com o advento das neurociências e dos trabalhos de Damásio, o conceito de representações⁸ inconscientes não desapareceu. Segundo Damásio, citado por Melo (2017, pp. 90), “*as imagens mentais podem ser conscientes ou não conscientes, havendo uma enorme desproporção entre o número de imagens que são constantemente geradas e que competem umas com as outras, e a janela, relativamente pequena, através da qual as imagens se tornam conscientes*”. E o processo de tornar consciente as representações inconscientes depende da linguagem, e é um processo totalmente diferente daquele que afasta e mantém afastadas da consciência as representações cujo significado é causador de ansiedade e sofrimento” (Melo, 2017, pp. 95,). Ainda segundo Melo, num certo sentido o inconsciente é um dos elos que liga o corpo e a mente (...) “*porque o inconsciente é psíquico e físico (...) as pulsões, as representações, as memórias que o caracterizam têm no sistema nervoso o seu correlato natural e são, eles próprios, aspetos do funcionamento neuronal. Enquanto não se tornam em conscientes nem se atualizam em comportamentos, os conteúdos do Inconsciente não são mais que conteúdos do sistema nervoso*” (Melo, 2017, pp. 147,).

O processo de tomada de consciência do material inconsciente, transformando-o em material consciente, é conhecido como “**Insight**” (Neto & Godinho, 2006). Para Neto (2012), no seu trabalho de equivalência de conceitos apresentado no XI Encontro Luso-Brasileiro de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo, tornar consciente o inconsciente é um conceito equivalente, na função e objetivos, à “*Função Alfa*” de Bion e à “*Mentalização*” uma vez que os três conceitos apontam para “dar a conhecer e transformar, descodificar, o não consciente/inconsciente. De acordo com Zimerman (2001), a lenta e continuada elaboração dos ‘*insights*’ parciais vai possibilitar a obtenção de mudanças psíquicas. O mesmo autor identifica cinco tipos de ‘*insight*’ que são: o ‘*insight*’ Intelectual, o ‘*insight*’ cognitivo, o ‘*insight*’ emocional, o ‘*insight*’ reflexivo e por último o ‘*insight*’ pragmático (Zimerman, 2001). O ‘*insight*’ cognitivo refere-se a uma franca tomada de conhecimento, por parte do paciente, de atitudes e características suas que até então estavam egos sintónicas e que pelo ‘*insight*’ cognitivo se podem tornar ego distónicas, o que vai propiciar o passo seguinte (Zimerman, 2001). De acordo com Neto & Godinho (2006), para que haja a possibilidade de ocorrência deste tipo de ‘*insight*’ é necessário haver informação disponível, capacidade de tolerância à dúvida, capacidades introspectivas, recursos cognitivos e predisposição mental para levar a cabo o processo. Será a partir do ‘*insight*’ emocional que o

⁸ Gabbard (In Melo, O inconsciente está no cérebro, pp. 96, 2017) define as representações mentais inconscientes da seguinte forma: “Representações não são ‘coisas’ armazenadas na memória mas conexões entre unidades mentais (ideias, memórias, sensações e afectos) que ‘disparam simultaneamente’ ”

verdadeiro *'insight'* acontece pois a cognição, que é muito mais que uma mera intelectualização, passa a ser acompanhada por vivências afetivas, atuais ou evocativas de experiências emocionais do passado, possibilitando assim o estabelecimento de correlações e de novas significações, entre ambas (Zimerman, 2001). Para que este *'insight'* emocional aconteça também têm de estar preenchidas certas condições, tais como, a compreensão empática, a confiança, a capacidade de tolerância ao sofrimento mental e a experiência afetiva que favoreça o desenvolvimento (Neto & Godinho, 2006).

O *'insight'* reflexivo é um outro nível de *'insight'* e instala-se a partir das inquietações proporcionadas pelos *'insights'* afetivos que levam o analisando a refletir, pensar, a fazer-se indagações e a estabelecer correlações entre os paradoxos e as contradições de seus sentimentos, pensamentos, atitudes e valores; entre a desarmonia entre o que diz, o que faz, e o que de facto é (Zimerman, 2001). O *'insight'* pragmático é a aplicação de todas as aprendizagens e mudanças psíquicas, fruto dos *'insights'* parcelares, na vida real do dia-a-dia e pressupõe que a pessoa esteja sob o controle do seu ego consciente, com capacidade de se assumir a responsabilidade pelos seus atos (Zimerman, 2001).

Em última instância, o *'insight'* só pode ocorrer em relação, sobretudo se essa relação proporcionar a confiança e segurança que permitam uma abertura ao diferente. Sem haver confronto com a diferença não há aprendizagem. De realçar também que é fundamental para que o *'insight'* se dê, que a informação nova com a qual o sujeito se confronta não desencadeie receios intoleráveis e desorganizadores (Neto & Godinho, 2006). O Grupanalista (ou o Grupo Coach) deverá ter consciência de que a aprendizagem pode ser um processo difícil, por vezes, mesmo penoso.

O material inconsciente, bem como, os nossos padrões de relação aprendidos estão constantemente a “contaminar” os nossos comportamentos presentes, através dos mecanismos projetivos e transferenciais. **Projeção** é um mecanismo de defesa inconsciente através do qual atribuímos parte de nós aos outros, sobretudo partes que não gostamos ou com as quais preferimos não lidar por nos serem conflituais. De forma geral projeção é um processo que utilizamos diariamente quando nos relacionamos com os demais uma vez que a forma como “lemos a realidade” é influenciada, e por vezes distorcida, pelas nossas experiências anteriores.

Associado também aos processos inconscientes aparece o conceito de **transferência** ou padrão de relacionamento com os outros no presente influenciado por projeções resultantes de padrões de relação passadas, “o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de um certo tipo de relação estabelecida com eles (...). Trata-se de uma repetição de protótipos infantis vivida com uma sensação de atualidade” (Laplanche & Pontalis, 1976 in Dinis, 2011).

Os fenómenos transferenciais têm tendência a ocorrer em relações humanas em que o espectro hierárquico e a relação de poder estejam presentes “*seja quando o objeto é investido como autoridade, seja porque é representado como tendo capacidade de resposta a necessidades prementes do sujeito*” (Dinis, 2011).

Ora, sendo as empresas um local onde, quer gostemos ou não, é impossível escapar às noções de poder e autoridade, elas são inevitavelmente palco de transferências inconscientes de experiências vividas em contextos passados (Stapley, 2006). As vivências das primeiras experiências com figuras de autoridade (pais, cuidadores) tiveram seguramente momentos de tensão e ansiedade, total ou parcialmente recalcadas, como a frustração da vontade, situações de conflito, de punição e de competição, que podem influenciar a vivência das relações de poder no local de trabalho (Teixeira & Santos, 2011). Daí que seja importante analisar estes padrões de relacionamento num contexto grupanalítico, nomeadamente na sua aplicação ao *Coaching*.

Num grupo Grupanalítico há uma multiplicidade de transferências e estas podem ser diretas para com o condutor, ou laterais para os outros elementos do grupo. Transferências laterais e diretas e sua utilização são importantes para a compreensão dos padrões de relação (nomeadamente também no trabalho), rivalidades fraternas e invejas.

“Os fenómenos de transferência e os de **contratransferência** constituem uma unidade dinâmica, mesmo interativa e dialética: uns e outros só ganharão verdadeiramente sentido se se atender à globalidade da situação. (...) Constituem um binómio coeso e irreproduzível na sua singularidade, em que ambos os termos contribuem para a solução final” (Dinis, 2000, pp. 51). Ao falar da importância da escolha dos elementos para o grupo e do escrutínio da capacidade empática do grupanalista para compreender determinado paciente, Dinis chega mesmo a dizer que a “*contratransferência precede a transferência*” (Dinis, 2000, pp. 55).

A contratransferência é um fenómeno complexo no grupo uma vez que o grupanalista está exposto a uma multiplicidade de estímulos, comunicações verbais e não-verbais, quer de cada elemento, quer de subgrupos, ou do grupo como um todo, dadas as características do ‘*setting*’ grupal. O que vai sentindo face a cada uma delas fornece pistas acerca do que se está a passar no grupo. Contudo, o grupanalista terá de escrutinar se os seus sentimentos são fruto da situação grupal ou se são ressonância dos seus próprios conflitos internos por resolver, e aí deverá resolvê-los fora do grupo. Tal como na relação entre a criança e os seus cuidadores, em que a responsabilidade é desigual e centrada no adulto, também na relação Grupanalítica o grupanalista tem a responsabilidade de não atuar no grupo os seus conflitos internos ou núcleos não resolvidos. “*O papel desempenhado será assimétrico como assimétricas serão as responsabilidades*” (Dinis, 2000, pp. 54).

“O grupo tem a percepção dos nossos [referindo-se ao grupanalista] sentimentos através da comunicação não-verbal (voz, postura, vasomotricidade). Por outro lado, o analista é posto à prova frontalmente, alvo da agressividade e dos ataques dos analisandos, frente a frente” (Abreu Afonso, 2011).

A contratransferência é assim desejável e importante. O grande risco são as áreas “cegas”: quando o grupanalista fica muito desconfortável numa situação e não percebe o porquê. Nesses casos terá de “parar para pensar”, depois do final do grupo.

Moya Ortiz (2017, pp. 84), na sua tentativa de integrar conceitos de várias correntes da Psicologia para elaborar um modelo de Coaching com fundamentos psicológicos, refere a transferência e contratransferência como contributos essenciais das correntes psicodinâmicas.

Hipóteses de trabalho ou de compreensão surgem fruto da atividade contra transferencial.

Um outro conceito fundamental em Grupanálise é o conceito de **‘holding’**. A melhor maneira de descrever **‘holding’** é recorrendo à função materna de uma mãe suficientemente boa de Winnicott, que ao mesmo tempo que sustém, segura, envolve o seu bebé pegando-lhe ao colo, dá-lhe liberdade, segurança e bem-estar suficientes para que ele se possa movimentar de acordo com as suas necessidades. Num grupo significa criar as condições para que os membros se sintam seguros o suficiente para se exporem, experimentarem a descoberta de si próprios e de alguns dos seus receios, partilharem e aprenderem. Sem ele, o grupo não funciona pois não há partilha sem haver uma base segura onde a mesma possa ocorrer.

O **‘holding’** é também respeitar os tempos de cada um para a partilha. O **‘holding’** também significa **conter emoções difíceis** (Thornton, 2010, p.34). É a **“função Alfa”** de Bion (Neto, 2012, em contexto de supervisão).

Para Neto, ainda na procura de equivalências de conceitos, O **‘Holding’** é equivalente a Empatia, **“Rêverie”** e **“Secure base”** (Neto, 2012).

O grupo é um local privilegiado de **‘exchange’** [intercâmbio, partilha]. Para Foulkes (1970) é informação autêntica a que se baseia no viver uma partilha e exploração franca e mútua. Através da partilha e intercâmbio as crenças e ideias pré-concebidas vão dar lugar **“à visão interior e ao esclarecimento. (...) Assim nunca a pessoa poderá voltar de novo a ser estática”** (Foulkes, 1970, p. 52) ao passar por todas as experiências de partilha que a situação grupal lhe proporcionou.

Segundo Thornton (2010), **‘exchange’** é a experiência de **“ir para além do conhecido”, é o confronto com o que é novo, diferente ou previamente desconhecido. Sem exposição à diferença não há mudança e desenvolvimento. Thornton afirma mesmo que nas relações humanas exchange tem valor por si próprio, independentemente do conteúdo”**.

Existe '**exchange**' para além da palavra, tal como nos podemos fazer entender e entender quando estamos em relação com um bebé, ainda sem a possibilidade de comunicar pelo uso da palavra enquanto símbolo. Mas há o ritmo, a expressão, a tonalidade. Muitos desafios no seio da intimidade do grupo são não-verbais, conhecidos somente pela pessoa que deu por eles. Paradoxalmente é em grupo que podemos ser mais nós próprios. Tomamos contacto com os pensamentos e sentimentos dos outros, diferentes dos nossos, sem que seja melhor ou pior. Aprende-se a difícil tarefa de aceitar e integrar o diferente.

É a tensão, o equilíbrio dinâmico, entre '**holding**' e '**exchange**' que torna possível a aprendizagem nos grupos (Thornton, 2010) pois se por um lado é necessário ter uma base segura, alguém que sintamos que se preocupa connosco, para podermos partir à descoberta, por outro a aprendizagem só se dá quando nos confrontamos com o diferente, o novo, que momentaneamente nos pode desorientar mas depois acomodamos e assimilamos. Segundo Piaget "*a assimilação e a acomodação são os instrumentos do conhecimento, ou seja, as estruturas da inteligência que permitem a organização progressiva do conhecimento*" (Piaget in [https://www.infopedia.pt/\\$acomodacao-e-assimilacao](https://www.infopedia.pt/$acomodacao-e-assimilacao), 2018).

Exchange num grupo tem mais vantagens que num contexto de relação dual pois há um leque maior de oportunidades de confronto com a diferença, criando-se um cenário mais propiciador de aprendizagem.

A aprendizagem é assim uma experiência tanto emocional como racional e intelectual. Quando num grupo estão criadas as condições de '**holding**' os membros desafiam-se mutuamente (Thornton, 2010) e o **desafio dos pares** constitui-se como um contributo muito eficaz para o processo de mudança.

Segundo o trabalho de Watzlawick (1921-2007), um dos mais importantes investigadores na área da **comunicação**, desenvolvido em parceria com Gregory Bateson (1904-1980) e outros colegas da Escola de Palo Alto, "*é impossível não se comunicar: todo o comportamento é uma forma de comunicação. Como não existe forma contrária ao comportamento ("não-comportamento" ou "anti comportamento"), também não existe "não-comunicação"*"⁹

(https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/efi03/02efi03a.htm, 2018). Assim, num grupo tudo é comunicação. O que se diz, o que se faz, como se diz, a postura corporal, os afetos transferidos, a entoação das vozes, proximidade física, mimetismos, olhares, olhares de fuga, silêncios, as verborreias, odores, ritmos respiratórios, os dizeres das t-shirts, os atrasos, as ausências, as tosses...

⁹ Em Plataforma de e-learning do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) , https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/efi03/02efi03a.htm

A comunicação verbal e não-verbal na relação com os demais é igualmente importante e o seu uso pode ajudar na compreensão de cada um dos membros, dos seus padrões, alguns dos quais não conscientes.

Comunicar também implica a competência de escuta, por parte do grupanalista e dos elementos do grupo. Por parte do grupanalista a escuta é mais que uma escuta ativa, é feita com todos os órgãos dos sentidos (menos o tato pelas características do Padrão Grupanalítico) e aponta para a função de 'rêverie' de Bion.

À medida que o processo se estabelece, os membros do grupo vão aprendendo a respeitar e aceitar a diferença, a mudar de posição para ver de outra perspectiva.

É ao discurso que se estabelece que Foulkes chama de "zona de comunicação" na qual os membros dos grupos aprendem a compreender-se a si próprio e aos outros (Foulkes, 1964, p. 12, *in* Behr & Hearst, 2008 p. 108).

Os indivíduos comunicam as suas experiências em grupo em vários níveis diferentes (Neto, 2010). Cortesão (1989) definiu três níveis de comunicação. O "nível experiência subjetiva individual", o "nível de experiência subjetiva múltipla" e, o mais desenvolvido, o "nível de comunicação associativa". Esta acontece quando, face ao que foi partilhado por um ou outro elemento do grupo, outro ou outros elementos comentam sobre o que foi dito, fazendo perguntas, dando sugestões ou acrescentando informações. O uso da **metáfora**, "*representação simbólica de algo, do grego *metaphorá*, «transporte»*" (<http://www.portoeditora.pt/espacolingua/portuguesa/dol/dicionario-s-online>, 2012), podendo ser vista como transportar o indivíduo do concreto para o simbólico, do específico para o global, pode ser também um instrumento de mudança. Introduce um tema sem o "fechar", dando ao grupanalista a possibilidade de continuar na linha do simbólico e até fazer novas associações.

O nível de comunicação associativa de Cortesão descrito acima é muito equivalente ao conceito de **discussão livre flutuante** referido por Foulkes (Neto, 2012, em contexto de supervisão). Nos grupos de Grupanálise o condutor dá um mínimo de instruções e não há temas para discussão para que a comunicação seja o mais espontânea possível. O condutor, ainda que numa posição de coordenação, tem de se abster de dirigir activamente o grupo. Só assim o grupo, e os seus membros, poderá despegar-se de desejo de ser guiado – desejo que é muito forte em todos nós – e deixar de encarar o grupanalista como a autoridade orientadora (Foulkes, 1970).

A **atividade interpretativa** é uma das técnicas que o grupanalista tem ao seu dispor, seja direccionada ao grupo ou a um membro em particular, para ajudar na compreensão do funcionamento mental do analisando. Com esta pretende-se lentamente tornar consciente material inconsciente. Na Grupanálise, à medida que o Padrão vai sendo integrado, todo o grupo participa neste processo.

A interpretação pode servir para fazer a ponte entre o **conteúdo manifesto** da comunicação relacional no **aqui e agora** e o **conteúdo latente** ou fornecer pistas sobre os contornos da **matriz relacional interna**.

De acordo com Cortesão (1989), há vários níveis de interpretação: o nível de interpretação genético-evolutivo (acentua a génese da personalidade e do 'Self'), o nível de interpretação desenvolvutiva (correlaciona as fases de crescimento, a inter-relação do 'Self' com a matriz familiar ou a forma como o 'Self' reage ao conflito e frustração ao longo das fases da vida) e os níveis de interpretação de significação e de criatividade que ocorrem quando são dados novos significados àquilo que é relatado ou quando o mesmo significado pode levar a uma compreensão diferente e abrir uma nova perspetiva.

As interpretações podem incidir sobre um membro ou sobre o grupo como um todo. À medida que o grupo se vai tornando mais maduro acontece também que os membros façam interpretações uns aos outros. Foulkes acredita que as interpretações dos membros do grupo podem ser tão potentes como as do Grupanalista.

*“A Grupanálise tem como objetivo a perlaboração de uma estrutura transferencial estabilizada, facto que a permite distinguir da psicoterapia de grupo de base analítica em que a **neurose de transferência** grupal não é analisada”* (Ferro, 2011a)

Contudo e sobretudo depois dos trabalhos de Stern (Stern et al,1998), é entendido que será necessário “algo mais” para além da interpretação para que a mudança terapêutica ocorra. De acordo com este autor esse “algo mais” situa-se no domínio dos processos interativos e intersubjetivos que constituem o que ele denomina de **conhecimento relacional implícito**. *“Este é não simbólico, não-verbal, procedimental e inconsciente no sentido de não estar a ser refletidamente consciente. Por contrapartida o conhecimento explícito é simbólico, verbalizável, declarativo, suscetível de ser narrado e refletidamente consciente”* (Stern, 2006, p. 121). Os dois são marcadamente diferentes. O conhecimento implícito resulta da partilha ao nível do não-verbal, da comunicação dos movimentos e sensações corporais, mas sobretudo dos afetos e do *“não dito das palavras”* (Ferro, 2011), das entrelinhas, do que ficou subentendido. Até que se dê a aquisição da linguagem todo o nosso conhecimento é do domínio do implícito, e é muito provável que estas memórias não sejam nunca traduzidas por palavras nem depois da aquisição da fala, pois foram vividas num registo não simbólico. Mas mesmo depois da aquisição da linguagem há um tipo de aprendizagem que continua a ocorrer no domínio do implícito. Esta situação decorre, de acordo com Stern (2006), do facto de ser impossível conhecer verbal, simbólica e explicitamente o presente enquanto ele ainda está a decorrer e a ser captado pela mente. Um vasto arsenal de conhecimentos implícitos, no que respeita às várias maneiras de estar com os outros, mantém-se ao longo da vida e é geralmente do domínio

não simbólico. Na maior parte do tempo não há razão para pôr o implícito em palavras. Ele mantém-se silencioso a menos que os acontecimentos forcem uma tradução verbal. E, mesmo assim, como nos diz Stern (2006, p. 123-124), *“só uma pequena parte de toda a base de conhecimento implícito é transponível em palavras”*. *“Contudo, este conhecimento não é necessariamente dinamicamente inconsciente no sentido de ter sido defensivamente excluído da consciência”* (Stern et al, 1998, pp. 906).

De forma geral estas memórias implícitas desempenham um papel importante no processo transferencial. A relação analítica envolve momentos intersubjetivos que podem criar reorganizações no conhecimento implícito relativo aos padrões de relação que o analisando estabelece com os outros. Os membros do denominado *“The process of change study group”* (Stern et al, 1998) colocam a hipótese de que o que chamamos efeitos terapêuticos duradouros provêm deste tipo de mudança neste domínio do relacional e intersubjetivo. Tal como refere Stern (2006, pp. 193), o passado deve ser de algum modo envolvido na experiência presente e a experiência presente dever ser capaz de alterar o passado, diminuindo a sua ascendência, fazendo uma nova seleção dos elementos passados que desempenharão um importante papel de influência, ou, simplesmente, modificando-o. Só assim é possível a mudança terapêutica.

Com base nestas descobertas Ferro (2011) refere que a comunicação interpretativa passa a ser vista no plano da intersubjetividade como uma comunicação do analista *“com o paciente”* e a possibilidade do *“estabelecimento de uma Nova Relação que não a transferencial como agente terapêutico, estruturada numa base de empatia, autenticidade e de estabelecimento de vínculos de conhecimento e reconhecimento”* (Ferro, 2011).

O grupo potencia as capacidades empáticas do terapeuta *“através dos fenómenos de espelhamento e ressonância entre os grupanalísandos e pela possibilidade do contacto visual”* (Nava, 2005 in Ferro, 2012, pp. 23). *“Consideramos que a especificidade do ‘setting’ grupanalítico potencia processos de comunicação e envolvimento emocionais passíveis de desencadear fenómenos de internalização e introjeção de carácter primário, que não passando necessariamente pela exigência prévia do ‘insight’ e da interpretação, abrem a possibilidade de reparação”* (Ferro, 2012, pp. 23).

Assim, o tom de voz, o olhar, gestos, certos movimentos do corpo bem como *“o manejar da palavra na sua dimensão física e afetiva”* (Ferro, 2011) podem ser muito significativos neste processo, ter valor terapêutico, serem criadores de **“momentos de encontro”** (Stern, 2004/2006) transformadores, *“situação que pode ocorrer sem interpretação e que conduz à mudança por alteração do conhecimento relacional implícito”* (Ferro, 2011).

A este respeito Dinis (2011) refere que “a relação terapêutica comporta não só a momentos de Interpretação mas também a «*Momentos de Encontro*», que podem ou não resultar de interpretações, e que “*implica que ambos, terapeuta e paciente, contribuam para a sua construção, com algo de autêntico e específico de cada um. Terão que ser enformados pelo reconhecimento cognitivo e afetivo recíproco. Como diz Stern, serão momentos de adequação mútua ocorrendo no campo da «relação implícita partilhada» e conduzirão a mudanças no conhecimento relacional implícito*” (Dinis, 2011).

Dinis fala de “caixa-de-ressonância empática” quando refere que “num grupo, os Momentos de Encontro poderão ser momentos de múltipla adequação empática” que o grupo poderá proporcionar” (Dinis, 2011).

O **espelhamento** é um processo fundamental que ocorre nos grupos. É central para todos os membros envolvidos, para quem espelha e para quem é espelhado. Fenómenos de espelho estão por todo o lado nos grupos. É um processo inconsciente ou não consciente. “*Os elementos do grupo espelham as emoções dos outros através do fenómeno de representações que é ativado a partir de processos automáticos de percepção-ação*” (Nava, 2006). Através das reações em espelho cada um pode ter acesso a áreas suas ao observá-las nos outros membros do grupo. É como se cada um dos elementos do grupo visse, em momentos diferentes, partes de si espelhadas em cada um dos outros membros. O grupo funciona assim como “*uma sala de espelhos*” (Nava, 2006). Este fenómeno advém da partilha relacional e emocional, entre os membros adentro do grupo. A função do grupanalista, nesta situação, será levar o membro do grupo a perceber porque está a atuar e/ou sentir daquela maneira. Espelhamento inclui processos de **projecção e transferência**.

Segundo Thornton (2010) há quatro formas de espelhamento: 1) Ser visto, aceite e reconhecido como um ser único. Muito deste espelhamento é não-verbal. Cria uma atmosfera de simpatia e identificação de “mundo seguro” (Kohut *in* Thornton 2010); 2) Sensação de identificação, de “é como eu, eu também sinto assim”. É um processo de identificação com o outro ou partes do outro, semelhante ao processo de projeção; 3) Permite ver na interação com os outros aspetos nossos, por vezes aspetos que nos desagradam. Permite obter uma autoimagem mais realista; 4) Sentimentos fortes e mútuos entre dois ou mais membros do grupo, baseados em determinados graus de identificação e não identificação, tais como uma profunda simpatia ou profunda irritação e desagrado. São sobretudo processos transferenciais.

Ainda, segundo Thornton, o espelhamento pode ser positivo ou negativo, sendo o positivo “a cola” de qualquer grupo e o negativo um obstáculo ao trabalho. O espelhamento negativo pode ser destrutivo no contexto dos grupos de *Coaching*. Se em alguns casos se torna possível gerir a ocorrência do comportamento no contexto de *Coaching*, outros há em que a ocorrência do

comportamento é tão intensa que os membros poderão necessitar de outro tipo de suporte, se concordarem.

O espelhamento é uma experiência de similitude, mesmo o espelhamento negativo que é a negação dessa similaridade (Thornton, 2010). Em grupo o **feedback** ocorre espontaneamente. O processo de espelhamento “*contribui para a organização da própria matriz Grupanalítica (...)*” (Guilherme Ferreira, 2011).

O **insight** relacional, um dos vários tipos de *insight*, é proporcionado pelo espelhamento empático recebido ao longo do tempo (Neto & Godinho, 2006).

Um outro processo muito importante em Grupanálise é o de **ressonância**. Este remete para a sensação de ligação entre as experiências dos membros do grupo, “*o fenómeno de intensificação ou amplificação de um determinado tema ou conflito no seio do grupo, resultante de comunicação sobretudo inconsciente, partilhada entre os seus membros*” (Kreeger in Porto, 2011), resultando num entendimento mútuo mais profundo. Cada um responde em variações do tema como numa orquestra em que o tema é interpretado com sonoridades diversas, consoante os instrumentos, mas todas integradas e ligadas entre si, num todo coerente.

Nava (2006) considera a ressonância um fator terapêutico porque desculpabiliza os outros, porque é mais fácil de analisar nos outros (como Foulkes propôs), e também porque potencia grandemente a capacidade de investigação analítica, e fortalece a coesão grupal, acrescenta-se.

Condensação é outro processo que ocorre nos grupos. Pelo próprio formato grupal muitos mais temas são falados e partilhados que na relação dual. Ao ouvir o material trazido pelos outros, cada membro do grupo pode ter acesso a memórias suas que até aí estavam inacessíveis, esquecidas ou recalçadas. Também quando os temas são trazidos pelos outros torna-se mais fácil falar sobre eles. “*Algo semelhante acontece a um nível mais profundo, os conteúdos inconscientes são expressos mais fácil e intensamente. É como se o inconsciente coletivo agisse como um «condensador»*” (Nava, 2006, p.80-81).

Localização é um outro processo que ocorre nos grupos. “*Descreve como cada acontecimento, no grupo, envolve a rede total das inter-relações e das intercomunicações*” (Foulkes, 1970, pp. 92). Este processo remete-nos para o conceito de figura/fundo e para dualidade entre o manifesto e o latente. “Tudo quanto suceda de uma forma manifesta é a “figura” e o resto o “fundo” da configuração (Gestalt). É muito importante observar a ocupação manifesta, tanto como a latente” (Foulkes, 1970, pp. 92), isto é, olhar para além do manifesto, para o **conteúdo latente**. Ao fazê-lo virá ao de cima o fundo da experiência, o que está por trás do comportamento. O exemplo de localização mais conhecido é o fenómeno de bode expiatório, que, num grupo de orientação grupanalítica, pode envolver processos transferenciais, projetivos, e de deslocamento. Este fenómeno pode estar a deslocar a zanga para com o

Grupanalista, que o membro ou o grupo não ousa enfrentar, para um elemento do grupo, tornando-se mais fácil assim lidar com ela.

Competição, inveja, admiração e rivalidade fraterna são fatores que afetam a forma como aprendemos em grupo. As vicissitudes das relações fraternais são muito exuberantemente reatualizadas no grupo (inveja, ciúme fraterno) (Dinis, 2011). O ciúme e competição são temas de crucial importância para análise em grupos focados no trabalho. Stapley (2006) refere que quando a competição não é confrontada e se mantém por resolver pode ser extremamente prejudicial para a empresa e para os seus profissionais, pelo que será importante compreender como cada um lida com estes processos no grupo, acrescenta-se.

Com o decorrer do trabalho grupanalítico, a rivalidade e a competição vêm-se substituídas pela cooperação, pela capacidade de imaginar o que se passa nos outros, pela informação autêntica que se baseia em viver uma exploração franca e mútua (Foulkes, 1970).

Localização, transferências laterais e diretas, rivalidades fraternas e invejas, vão ser utilizadas para a compreensão dos **padrões de relação** que o indivíduo estabelece com os outros, nos vários contextos da sua vida, nomeadamente também no trabalho, permitindo **conhecimento e aprendizagem interpessoal**.

Tal como Thornton (2010, 2011) refere, há outros aspetos importantes para o desenvolvimento e transformação individual proporcionados pelo grupo com condução grupanalítica, nomeadamente a possibilidade de criação de **sentimentos de ligação e pertença**, a **coragem para pôr em prática e a liberdade de agir, ser testemunha** (equivalente a ser espelhado) e **ser testemunhado** (equivalente a ser reconhecido), **o encorajamento**, (proporcionado não só pela observação das experiências dos outros, pelo exemplo proporcionado pelos pares, pelo espelhamento, mas também pela importância dos vínculos afetivos que se criam no grupo fruto da partilha de vivências por vezes nunca antes experimentadas, tais como sentimentos de menos valia ou inseguranças) e **aprender a lidar melhor com a incerteza e caos** (uma vez que as experiências no grupo são imprevisíveis)

Matriz e Padrão são conceitos angulares em Grupanálise. Matriz é, para Foulkes, algo mais que um conjunto de indivíduos, é *“a rede de comunicação que não é apenas interpessoal mas transpessoal e superpessoal”* (Foulkes in Valente, 2011), *“é o terreno partilhado em conjunto que, em última instância, determina o sentido e a significação de todos os acontecimentos, e no qual se integram todas as comunicações e interpretações, verbais e não-verbais”* (Foulkes, 1967, pp. 31-34 in Cortesão, 1989, pp.93-94). É nesta matriz dinâmica que ocorrem os processos transferenciais e de comunicação no grupo, os processos de espelhamento, ressonância, localização. A Matriz dinâmica depende também das matrizes interpessoais internas de cada

participante. Por isso a constituição do grupo deverá ser uma decisão cuidada e ponderada pois desta vai também depender a matriz grupal.

O conceito de **Matriz Interpessoal Interna**, desenvolvido por Leal (1970) está conotado com os padrões e enredos relacionais vivenciados no grupo familiar de origem (Dinis, 2011). *“Esta complexa e dinâmica rede de representações de objeto e de relações de objeto, conotada na sua génese com o grupo familiar nuclear, vai ganhando complexidade ao longo da vida conforme as diversas matrizes relacionais grupais em que a pessoa se vai encontrando. Será como que uma «marca de água» de cada um, determinante da sua maneira de ser de estar com os outros, e isto para o melhor e para o pior”* (Dinis, 2011).

É como se a **matriz grupal** integrasse o conjunto de outras matrizes, as matrizes relacionais internas, tantos quantos os membros do grupo, incluindo a do grupanalista. Esta última aparecerá naturalmente de forma mais escrutinada e não agida, resultante da sua análise pessoal.

A este conceito de Matriz poderemos acrescentar, porque se completam, o conceito de **Padrão**. Segundo Cortesão *“uma matriz em si mesma não seria suficiente para oferecer qualidade específica, forma, carácter, significação, etc. Tais dimensões, com uma conotação analítica específica, tornam-se compreensíveis quando o conceito de matriz se interliga com o conceito de Padrão”* (Cortesão, 1981 in Cortesão 1989). *“E. L. Cortesão no seu conceito de padrão (Cortesão 1998/2008) enfatiza as características pessoais do Grupanalista e ao longo da descrição do processo grupanalítico acentua a importância da empatia como pré-condição, como fator sustente à interpretação, mas não seu substituto”* (Ferro, 2012, pp. 22) associada a uma função interpretativa que fomenta e desenvolve o processo grupanalítico. Para Cortesão, o Padrão integra três aspetos: **Natureza, Função e Propósito**.

A **Natureza** relaciona-se com as características do Grupanalista, a **Função** com o estabelecimento de regras e atitudes do próprio grupanalista e o **Propósito** exprime-se pela indução e manutenção (na matriz grupanalítica) do processo grupanalítico através da promoção de *‘insight’* racional e emocional; intervenções que produzam modificações do *‘self’*; desenvolvimento da estruturação diferenciada e do funcionamento do *‘self’* que poderá aceder a uma autonomia relativa e a uma dependência coerente e natural.

Matriz é então, para Cortesão, *“a rede específica de comunicação, relação, e elaboração, a qual, pela integração do padrão grupanalítico, fomenta a evolução do processo grupanalítico adentro das dimensões teóricas e técnicas que o informam”* (Cortesão, 1989, pp.111). *“Como se infere (Matriz) é um processo dinâmico que simultaneamente resulta e condiciona as interações e inter-relacionamentos entre os seus vários elementos e que pode levar à formação e modificação da matriz relacional interna (MRI) de cada um”* (Cortesão in Valente, 2011). O padrão é gradualmente integrado pela matriz.

Num grupo de Grupanálise pode-se dizer que, apesar do grupo ser o meio de atuação, o compromisso do grupanalista é para com cada elemento em particular. Cada membro do grupo tem os seus objetivos, que incluem o crescimento e desenvolvimento pessoal. Esta é a sua tarefa principal (*primary task*) mas demora algum tempo antes que cada um realize a presença dos demais (...) é valiosa – mesmo essencial - para alcançar a sua meta pessoal (Garland, 2010, p.45). A principal tarefa do condutor é permitir que o grupo, e cada membro em particular, atinjam o seu objetivo. Assim, o condutor participa na tarefa mas só indiretamente. Ainda que casualmente partilhe '*insights*' ou informações, deverá fazê-lo só no sentido de ajudar a que a tarefa flua. O seu foco é centrar-se na qualidade das interações do grupo. Manter o grupo seguro e produtivo.

Bion e Pichon-Rivière acreditam que qualquer grupo tem um nível de tarefa explícito (nível da tarefa) e outro da relação, implícito, latente, inconsciente. Para Bion o nível latente opera sob a forma de “”, a saber dependência, luta e fuga, acasalamento. (Minicucci, 2007, p. 63)

No início do grupo ou aquando da entrada de um novo elemento para o grupo, é natural que surjam resistências, medos de perda ou ataque frente ao desconhecido, ansiedades, dissociação entre o agir/sentir/pensar. Pode ser descrito como um momento de “tempestade”. Este ambiente obstaculiza o entrar na tarefa. **É ansiedade que dificulta a tarefa.**

Segundo Pichon-Rivière a aprendizagem é geralmente dificultada pelo acumular de tensões e ansiedades que qualquer mudança desperta: ansiedade depressiva por abandono do vínculo anterior e ansiedade paranoide criada pelo vínculo novo e a conseqüente insegurança causada (Minicucci, 2007, p. 164).

4.2 Que critérios têm de estar presentes para que uma aplicação da Grupanálise seja considerada Coaching de Grupo?¹⁰

Por tudo o que foi apresentado anteriormente se pode inferir que trabalhar com grupos é não só complexo como apaixonante. Não obstante a capacidade empática e a personalidade do grupanalista serem fundamentais na condução do grupo, o manejo da técnica é também de grande importância. Sem técnica o Grupanalista, qual navegador à deriva no alto mar, acuta sem qualquer instrumento de orientação.

E como sabemos que estamos a navegar nas 'águas' do Coaching? Quais são os nossos instrumentos de orientação?

¹⁰ O presente ponto é uma análise revista e atualizada do ponto 2.2.2 do relatório de investigação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica, “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros”, 2012, ISPA.

O que se pretende com este ponto não é aprofundar o que é o Coaching e os seus conceitos, essa matéria já foi até tema de um outro artigo do autor (Teixeira 2013) ¹¹, mas sim enumerar pontos essenciais que deverão ser tomados em conta pelos Grupanalistas ou outros profissionais que se queiram aventurar a navegar pelas 'águas' do Coaching em Grupo Grupanalítico.

Em primeiro lugar temos sempre de ter presente que o Coaching em Grupo será sempre uma aplicação da técnica Grupanalítica e não um processo de Grupanálise. Por outro lado, não podemos esquecer que este é um processo orientado maioritariamente para as partes saudáveis da pessoa, para os seus recursos, sem deixar de a ver, naturalmente, como um todo integrado.

Será então a utilização da Grupanálise, enquanto ferramenta de excelência, na promoção da aprendizagem.

O Coaching serve para "*facilitar mudanças ou ajustes de comportamento orientados a melhorar processos que já são funcionais*" (Ortiz, 2007, pp.12). As áreas da Psicologia relevantes para o Coaching são a Psicologia do Desporto, a Psicopedagogia, a Psicologia Clínica e da Saúde e a Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Segundo Foulkes (1970) o contexto de ensino/aprendizagem e a psicoterapia têm muito em comum porque em ambos os contextos é necessário haver uma mudança de atitude. Este refere os trabalhos de Abercrombi como um referencial que acentua as semelhanças entre o processo grupanalítico e o processo de aprendizagem (Foulkes, 1970).

Voltando ao Coaching, e de forma a enquadrar a aplicação da Grupanálise ao Coaching, parece oportuno partilhar os resultados da investigação de Moya Ortiz, no sentido de desenvolver uma abordagem integrativa de Psicologia e do Coaching, quando este refere que nos "*estudos e prática de campo sobre o Coaching encontrei pelo menos quatro pilares sobre os quais assenta a sua estrutura, os quais coloco em forma de pergunta (...) Esses pilares são: 'Que desejo?' 'Que tenho a favor?' 'O que me impede de consegui-lo?' 'Que vou fazer?'*" (Moya Ortiz, 2007, pp.10).

De notar que as perguntas acima indicadas por Moya Ortiz são as perguntas integradoras das várias correntes. Outras perguntas possíveis podem remeter, por exemplo, para "*níveis lógicos*"¹² (Atkinson et al, 2007, pp.

¹¹ "Porquê associar o coaching e a teoria psicodinâmica? Enquadramento do coaching Psicodinâmico centrado no trabalho"

¹² Logical Levels: Abordagem Coaching focado em soluções. "*Este conceito inspirou-se nos trabalhos de Gregory Bateson, baseado no trabalho de Bertrand Russell em lógica e matemática. Bateson identificou 4 níveis básicos de aprendizagem e mudança, cada nível englobando e organizando elementos a partir do nível abaixo dele, e cada um tendo um maior grau de impacto sobre o indivíduo, organismo ou sistema*" (Robert B. Dilts, in <http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm>). Atualmente identificam-se 5/6 níveis

166-167) mais elevados (Visão, Identidade, Valores) ou utilizar a técnica da “*Pergunta do milagre*” (Palmer et al, 2015, pp. 8), ou das perguntas “*as if*”¹³, que são tipos de perguntas que ajudam a focar a atenção do Coachee no futuro desejado, nas possibilidades, “*em novas alternativas positivas*” (Atkinson et al, 2011, p. 87) ‘*Como saberei que alcancei o que pretendo?*’ e ‘*Como me vou comprometer e me mantereí comprometido?*’ poderão ser outras perguntas pertinentes. Pode-se encontrar na literatura exemplos de questões a fazer mas, acredita-se, o mais importante é, seguindo uma estrutura de ‘*coaching*’, deixar que as questões fluam na relação com o coachee.

Retomando Moya Ortiz, este continua dizendo que na sua investigação um outro ponto relevante é o facto de, independentemente das correntes de Coaching, o foco estar centrado mais na “*qualidade da pergunta que na simples busca de resposta*” (Ortiz, 2007, p.10)

E agora recentrando o olhar no Coaching em Grupo de linha Grupanalítica, segundo Beck (2012) o ponto de partida para fazer Coaching em grupo de inspiração Grupanalítica é: 1) ter presentes os conceitos e teorias psicodinâmicas sobre grupos; 2) permitir conexões entre o passado (quer seja a história de cada um quer seja a história e relacionamento comuns ao grupo) com o presente e a situação atual, de forma a estimular uma compreensão e tomada de conhecimento que possibilitem o enquadramento para a criação de um futuro desejável e realista. Este pode passar quer pela construção de uma autoimagem mais realista (potencial) quer tornando os ideais e objetivos mais realistas ou, idealmente, por ambos em simultâneo.

Assim, no caso de um grupo de *Coaching* a **tarefa do grupo** será, utilizando os relatos trazidos pelos participantes e pela dinâmica proporcionada no e pelo grupo, e tendo sempre presente o foco nos **objetivos** que cada participante quer alcançar, ajudar a identificar ou aprofundar a compreensão de certos padrões comportamentais e emocionais que “atrapalham” a prossecução dos mesmos **objetivos** e o estabelecimento de relações satisfatórias, melhorando o desempenho e realização pessoais e profissionais, sobretudo na sua vertente relacional, e possibilitando a criação de um futuro mais gratificante.

Para além de ter de estar claro que num processo de Coaching a **identificação e definição de objetivos** terá sempre de estar presente, também se verifica que num processo de *Coaching* em grupo há geralmente uma forte componente **virada para a Ação e centrada na solução**, envolvendo o planeamento e elaboração de **planos de Ação**, na maioria das vezes com um restrito enquadramento temporal.

lógicos: Visão/espiritual; Identidade - “Quem?”; Valores - “Por quê?”; Competências - “Como?”; Ações ou comportamentos - “O quê?”; Ambiente” - Onde? e Quando?”)

¹³ E se...?

Basear as intervenções na **pergunta** aparece como a atitude prevalente no *Coaching* grupanalítico (Thornton, 2010, 2011; Beck, 2012). “O coach leva o grupo para níveis extraordinários de renovação e crescimento. (...) Restringe a sua participação a fazer perguntas, permitindo que os membros encontrem as respostas por si próprios” (Thornton, 2010, 2011). Segundo Beck (2012), através das perguntas, o *coach* ajuda os indivíduos a revelarem o seu verdadeiro *Self*, a sentirem os seus desejos genuínos para o futuro, a encontrarem a energia para mudarem e agirem e por fim a alcancem as suas metas.

Num processo grupanalítico, para além dos processos identificados no ponto 4.1. do presente artigo, a dimensão, a frequência e a longevidade do grupo são fatores determinantes da natureza das relações que se estabelecem e da profundidade da partilha efetuada. “*Exchange [intercâmbio] gradual ocorre ao longo do tempo*” (Thornton, 2011, p. 41).

Contudo, como geralmente os processos de *Coaching* estão mais limitados no tempo outras “*convenções são adotadas para encorajar um contacto mais direto com a diferença. (...). Por exemplo (...) a pergunta é o principal veículo transmissor de exchange*” (Thornton, 2011, p. 41), permitindo acelerar o processo acrescenta-se.

O grupo *coach*, para Thornton (2011), deve sempre ajudar o grupo a permanecer focado na aprendizagem, sendo que aprender também passa por **refletir sobre os resultados da implementação das ações**. Os temas partilhados no grupo são individuais e escolhidos pelos participantes. São problemas concretos que exigem soluções concretas.

A aprendizagem vai servir de alavanca para melhorar continuamente o desempenho do grupo. O grupo *coach* conduz o grupo no sentido de perceber o “como” e o “porquê” dos comportamentos e caminhos percorridos, concentrando-se mais no processo de aprendizagem do que em resolver problemas.

De acordo com Ward (2008) estes grupos de *Coaching* proporcionam a possibilidade de **feedback** baseado na observação do “*aqui e agora*” e também perceber e conectar as experiências concretas com vista à compreensão analítica.

Thornton (2010) para além das lentes grupanalíticas complementa as suas intervenções de *Coaching* em grupo recorrendo ao formato de ‘*Action Learning*’ criado por Reg Revans. Como podemos apreender pela leitura dos trabalhos de Carson & Marquardt (2004) e Thornton (2010), neste formato bastante estruturado, os membros do grupo intervêm “à vez”, têm um tempo pré estabelecido para a exposição e para serem interpelados pelo grupo e há um momento, quer no final de cada exposição individual quer nos últimos 10 a 20 minutos da duração do grupo, para considerações.

Nestes momentos dedicados às considerações, serão colocadas perguntas exploratórias acerca de processos e competências de liderança, bem como em torno do que foi aprendido e das ações que irão ser tomadas, e ainda são revistos os pensamentos não ditos e os sentimentos não expressos. Estes momentos são menos estruturados e de troca mais livre permitindo um incremento à aprendizagem realizada sobre o tópico e fomentado a percepção dos membros para a qualidade e padrão das suas interações.

Não obstante a formatação temporalmente definida do protocolo de atuação de Thornton, em qualquer momento o formato pode ser interrompido se o grupo *coach* se apercebe que o que se está a passar no plano relacional ou comunicacional (um membro que não fala, um que fala demais, rivalidades, ou outro comportamento relevante) pode ser uma fonte de aprendizagem e fomentar a percepção dos membros para a qualidade e padrão das suas interações.

No seu modelo, Thornton (2010) refere ainda que no final da exposição encoraja o membro que partilhou o problema a dizer qual a linha de questões que mais o ajudou, o que pensa agora sobre o assunto e se houve alguma alteração na forma como depois disso encara a situação.

Encorajar também a partilha das ações que pretende tomar para colocar em prática os objetivos, onde e quando, e como se vai manter comprometido, pode ser igualmente importante para manter o processo alinhado com a metodologia do '*coaching*'. Também na sessão seguinte incentivar um follow-up do processo de implementação de forma a fazer ajustes e redefinir objetivos parece essencial à dinâmica do processo.

Já o modelo de *Coaching* em grupo de Ward (2008) utiliza técnicas das terapias dinâmicas breves. A tarefa dos seus grupos, **orientados para a solução**, consiste na partilha por parte de cada membro de "uma ou duas das maiores questões e desafios que enfrenta e acerca dos quais quer a ajuda do grupo" (Ward 2008). Ainda segundo Ward (2008), face à exposição de cada um dos membros, o grupo oferece '*feedback*', '*Coaching*', reflexão e conselho conforme apropriado. Também os objetivos para o dia são traçados e partilhados por cada um dos membros.

Um outro especto de realçar diz respeito ao uso da interpretação. De acordo com Beck (2012) há diferenças fundamentais a este nível, num processo de Grupanálise e num processo de *Coaching* grupanalítico. É natural que tal aconteça pois também as há entre a Grupanálise e a Psicoterapia Analítica de Grupo, tal como nos diz Ferro: "*a Grupanálise tem como objetivo a perlaboração de uma estrutura transferencial estabilizada, facto que a permite distinguir da psicoterapia de grupo de base analítica em que a **neurose de transferência** grupal não é analisada*" (Ferro, 2011a).

No Coaching de Inspiração Grupanalítica as interpretações e hipóteses podem discutidas, dado que tanto o *coach* como o *coachee* estão envolvidos

na tarefa de investigar, apesar de, assumidamente, cada um deles ter as suas próprias responsabilidades e objetivos (Beck, 2012). A relação entre os dois é de parceria e, tanto quanto possível, não assimétrica.

Por último considera-se importante ressaltar que, num grupo de ‘*Coaching*’ de Inspiração Grupanalítica, apesar do processo ser em grupo, o contrato ou compromisso é com cada elemento em particular. Cada membro do grupo tem como objetivo aprendizagem, crescimento e desenvolvimento pessoal numa área determinada, neste caso a profissional. Portanto, apesar de esta abordagem ser em grupo, centra-se nas necessidades de cada indivíduo em particular.

Num processo de ‘*Coaching*’, a dinâmica do pequeno grupo acelera o processo transformacional (Ward, 2008; Thornton, 2010; Beck, 2012).

5. Conclusões

Há muitos formatos de Coaching em Grupo.

Num grupo de Coaching de base Grupanalítica o condutor deverá ter presentes os conceitos da teoria e da técnica Grupanalítica, introduzir o padrão, estar atento ao “*aqui e agora*” da comunicação manifesta e implícita dos membros do grupo. Ao levar em conta os processos e fenómenos que ocorrem no grupo - sabendo que muitos deles ocorrem a um nível abaixo da superfície do consciente e também que a sua análise e compreensão permite levantar hipóteses relativas à Matriz de Relacionamento Interna e aos padrões de comportamento de cada um - possibilita a sua transformação e viabiliza novos relacionamentos mais gratificantes e alinhados com os objetivos de vida.

Para que um grupo de base analítica seja um grupo de Coaching terá de ser fiel aos princípios do Coaching, caso contrário poderá ser outra coisa que não Coaching.

Temos sempre de ter claro que o Coaching em Grupo não é um processo terapêutico. É um processo orientado para as partes saudáveis da pessoa, para os seus recursos, de forma a “*facilitar mudanças ou ajustes de comportamento orientados a melhorar processos que já são funcionais*” (Ortiz, 2007, pp.12) e tendo sempre em conta os objetivos que ela pretende alcançar visando a criação de um futuro mais gratificante.

Num processo de Coaching há uma forte componente virada para a Ação e centrada na solução, envolvendo o planeamento e elaboração de planos de Ação, na maioria das vezes com uma linha temporal bem definida e de curto prazo. A pergunta é a forma de progredir e os exercícios são bastante utilizados, dois aceleradores do processo. É um trabalho de parceria em que o

foco é maioritariamente colocado no processo de aprendizagem, mais que na resolução de problemas.

6. Referências Bibliográficas

- Abercrombie, M. J. (2000). The application of some principles of group analytic psychotherapy to high education. In M. Pines (Eds), *The Evolution of Group Analysis* (pp. 3-16). London: International Library of Group Analysis. Primeira ed. publicada em 1983 por Routledge & Kegan Paul Editores
- Abreu Afonso, J. (2011, Setembro). *Contratransferência*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Atkinson, M. & Choix, R. (2007). *Art and Science of Coaching: Step by step*. Exalon Publishing LTD, Canada
- Atkinson, M. & Choix, R. (2011). *Art and Science of Coaching: Flow, the core of Coaching*. Exalon Publishing LTD, Canada
- Beck, U. C. (2012). *Psychodynamic Coaching: Focus and depth*. London: Karnac Books. (Tradução do original em Dinamarquês *Psykyodynamisk Coaching – fokus & dybde*. Copenhagen: Hans Reitzel, 2009)
- Behr, H. & Hearst, L. (2008). *Group-Analytic psychotherapy: a meeting of minds* (3th. ed). London and Philadelphia: Whurr Publishers.
- Britton, J. J. (2013). *From One To Many – Best Practices for Team and Group Coaching*. Jossey-Bass: Canada
- Carson, B. & Marquardt, M. (2004, Março). *Coaching via Action Learning*. ASTD/ Leadership, 1, Issue 3
- Cortês, E. L. (1989). *Grupanálise: Teoria e Técnica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Delivré, F. (2011). *Le Métier de Coach* (2e ed., Onzième tirage). Paris : Editions d' Organisation.
- Dinis, C. (2011, Setembro). *Transferência*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Dinis, C. V. (2000). Desejo e Perda na Contratransferência. *Revista Portuguesa de Grupanálise*, 1, 51-58.
- Ferreira, G. (2011, Setembro). *O fenómeno do espelho*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Ferro, S. (2011, Novembro). *A Acção Terapêutica em Grupanálise: Interpretação e outros instrumentos de mudança*. Comunicação apresentada no XII Congresso da Sociedade Portuguesa de Grupanálise, “O poder das palavras”, Lisboa

- Ferro, S. (2012). A Acção Terapêutica em Grupanálise: Interpretação e outros instrumentos de mudança. *Revista Portuguesa de Grupanálise*, 19-28.
- Ferro, S. (2011a, Setembro). *Padrão*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Foulkes, S. H. (1946). On Group Analysis. *International Journal of Psycho-Analysis*, 27, 46-51. Retirado de EBSCO ISSN: 00207578.
- Foulkes, S. H. (1970). *Grupo-Análise Terapêutica*. Lisboa: Europa América. (Tradução do original em língua Inglesa)
- Garland, C. et al. (2010). *The groups book: psychoanalytic group therapy principles and practice*. London: Tavistock.
- Grant, A. M. (2001). *Toward a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Tese de Doutoramento apresentada à University of Sydney, Sydney. Disponível em http://www.psych.usyd.edu.au/coach/AMG_PhD_2001.pdf.
- Grant, A. M. (2001b). *Hacia una psicología del coaching*. Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago do Chile (Tradução parcial do original em língua Inglesa *Toward a psychology of coaching*. Tese de Doutoramento apresentada à University of Sydney. Tradução de Sergio Moran com autorização de Anthony Grant)
- Grant, A. M. (2008). Past, present and future – The evolution of professional coaching and coaching psychology. *In Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practitioners* (pp.23-39), Edited by Stephen Palmer and Alison Whybrow
- Leal, M.R. (1997). *A Grupanálise: Processo Dinâmico de Aprendizagem*. Lisboa: Fim de Século.
- Mota Marques, P. (2018). 'Flyer' do XVIII Congresso SPGPAG. *Os Grupos e as Suas Aplicações na Sociedade: Grupanálise Hoje*. Lisboa,
- Melo, J. C. (2017). *O Inconsciente Está no Cérebro*. Lisboa: Climepsi Editores
- Minicucci, A. (2007). *Dinâmica de Grupo: Teoria e Sistemas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Nava, A. S. (2006). *Na sala dos espelhos: empatia, psicoterapia e grupanálise*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Neto, I. M. & Godinho, P. (2006, Novembro). *Insight and psychosis: Insights on insight*. Comunicação apresentada no XI Symposium on Bipolar Disorders, "The life of bipolar patients", Lisboa.
- Neto, I. M. (2010). Moving groupwork into the day hospital setting. In J. Radcliffe, K. Hajec, J. Carson, & O. Manor (Eds.), *Psychological groupwork with acute psychiatric inpatients* (pp. 325-342). London: Whiting & Birch.
- Neto, I. M., Fialho, T., Godinho, P., Centeno, M. J., (2010). Treating and training: a 30 year experience of a team with a group-analytic framework: part I. *Group Analysis*, 43 (1), 51-64.

- Neto, I. M., Fialho, T., Godinho, P., Centeno, M. J. (2010b). Treating and taining: a 30 year experience of a team with a group-analytic framework: part II. *Group Analysis*, 43 (2), 107-126.
- Neto, I. M. (2011, Agosto, Setembro). *Leading with conflicts and anger in group analysis: how bad/good enough can a group analyst can be*. Comunicação apresentada no 15th. European Symposium in Group Analysis, “Cultures, Conflict and Creativity...” London.
- Neto, I. M. (2012, Novembro). *Grupanálise e Psicanálise Vincular – Teoria e Prática com Grupos em diferentes contextos e finalidades.- Vínculos entre Conceitos Psicanalíticos e Grupanalíticos – Equivalências de Conceitos ou As Vantagens dos Encontros*. Conferência apresentada no XI Encontro Luso-Brasileiro de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo; III Encontro Luso-Brasileiro de Saúde Mental e Vínculos; IX Jornada Paraense de Psicoterapia Analítica de Grupo; I Encontro Paraense de Psiquiatria e Saúde Mental. L-B, Belém – Brasil.
- Moya Ortiz, C. (2017). *Psicología y Coaching – Hacia un Enfoque Integrativo*. Editora AICP, Madrid-Espanha
- Palmer, S. & Whybrow. A (2006) *Taking stock: A survey of Coaching Psychologist’s practices and perspectives*. In the International Coaching Psychology Review, Volume 1 N° 1, pp. 56-70, April 2016
- Palmer, S. and Whybrow, A. (2008). *Coaching Psychology – An Introduction*. In: Handbook of Coaching Psychology – A Guide for Practitioners. (pp 1-20), London
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Piaget, J. in [https://www.infopedia.pt/\\$acomodacao-e-assimilacao](https://www.infopedia.pt/$acomodacao-e-assimilacao), 2018
- Pichon-Rivière, E. (2009). *El Proceso Grupal del Psicoanálisis e la Psicología Social*. (1). 2ª Ed., 37ª Reimp. Buenos Aires: Nueva Vision. Primeira ed. 1985
- Porto, M. (2011, Setembro). *Ressonância*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Oliveira, C.M., Maecelino, A.R. (2007). *Coaching para Executivos* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Roberts, V. Z. & Jarret, M. (2006). What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching. In H. Brunning (Eds.), *Executive Coaching Systems-Psychodynamic Perspective* (pp. 3-39). London: Karnak
- Stapley, L. (2006). *Individuals, groups and organizations beneath the surface: an introduction*. London: Karnak.
- Stern, D., Sander, L. W., Nahum, J. P., Harrison, A. M., Lyons-Ruth, K., Morgan, A. C., Brusckweile-Stern, N., & Tronick, E. Z. (1998). Non-

- Interpretative mechanisms in psychoanalytic therapy: the 'something more' than interpretation. *Psycho-Analysis*, 1, 79, 903-921.
- Stern, D. (2004). *The present moment in psychotherapy and everyday life*. New York: W.W. Norton & Company.
- Stern, D. (2006). *O momento presente na psicoterapia e na vida de todos os dias*. Lisboa: Climepsi Editores. (Tradução do original em Inglês *The present moment in psychotherapy and everyday life*. New York: w. w. Norton & Company, 2004)
- Teixeira, A.L. (2009, Julho-Agosto). Coaching, Instrumento Essencial na Gestão de Recursos Humanos, Especial RH, *Revista Pessoal*, pp.33,
- Teixeira, A. L. (2010, Novembro). *Coaching de grupo CIGA – Coaching de Inspiração Grupanalítica®*. Apresentado no XI congresso de Grupanálise, "Horizontes e Odisseias", Lisboa
- Teixeira, A. L. (2011). Coaching de Grupo CIGA: Coaching de Inspiração Grupanalítica. *Vinculo [online]*, 8 (1), 30-39. ISSN 1806-2490.
- Teixeira, A.L. e Santos, A. L. (2011, Novembro) *A Empresa como um Palco de Emoções*. XII Congresso Nacional 2011 – Sociedade Portuguesa de Grupanálise, Lisboa
- Teixeira, A. L. (2012) *Aplicação da Grupanálise ao Coaching: Estudo de um Grupo com Problemática Centrada na Área Profissional dos seus Membros*. Tese de Mestrado. ISPA - Lisboa
- Teixeira, A. L. (2013, Maio) *Porquê Associar o Coaching e a Teoria Psicodinâmica? Enquadramento do Coaching Psicodinâmico Centrado no Trabalho*. Revista Portuguesa de Grupanálise.
- Teixeira, A. L. (2017, Setembro-Outubro) *Coaching para Gestores de Topo* (nome do artigo original: Coaching para Gestores de Topo: coaching Individual e em Grupo), Revista Sábado, Lisboa
- Teixeira, A. L. (2017b, Dezembro) *Coaching de Equipa de Elevada Performance: A gestão das emoções*, Ntech News, Lisboa.
- Teixeira, A. L. (2018) *Coaching de Equipas de Elevado Desempenho: Gestão das relações* (nome do artigo original: Coaching de Equipas de Elevado Desempenho (II): Foco nas inter-conecções), Rabbit- Business Intelligence, Issue 2, Winter 2018
- Teixeira, A. L. (2018b) 'Flyer' do Congresso SPGPAG. Workshop. *Coaching de Grupo e de Equipa: Aplicação da Grupanálise ao Coaching*. Lisboa, 18, 19, 20 Outubro 2018
- Thornton, C. (2004). Borrowing My Self: An Exploration on Exchange as a Group-Specific Therapeutic Factor. *Group Analysis*. 37 (2), 335-350.
- Thornton, C. (2010). *Group and Team Coaching: The Essential Guide* (1st Ed.). East Sussex: Routledge.
- Thornton, C. (2011, November). *Group and Team Coaching*. Comunicação presented no Workshop: Group and Team Coaching, Lisbon

- Valente, A. (2011, Setembro). *Matriz*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Ward, G. (2008). Towards Executive Change: A psychodynamic group coaching model for short executive programmers. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, (1), 67-78.
- Wilke, G. (2018), <http://www.gerhardwilke.com>
- Zimerman, D. E. (2001). *Vocabulário contemporâneo de psicanálise*. São Paulo: Artmed

Websites consultados e data de consulta:

<http://www.grupanalise.pt>, 2012

<http://www.portoeditora.pt/espacolinguaportuguesa/dol/dicionarios-online>, 2012

<http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm>, 2018

https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/efi03/02efi03a.htm, 2018

Autora: Ana Luísa de Carvalho Teixeira

Grupanalista, Psicoterapeuta e Psicóloga Coach

Endereço: Avenida Columbano Bordalo Pinheiro nº 61-C Escritório 7
1700-061 Lisboa

Email: ana.teixeira@coaching-ciga.pt