



Maria da Conceição Veríssimo Leal

O SELF NOS GRUPOS: ENTROPIA, OSCILAÇÕES E EXPLORAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MESTRADO EM TEMAS DE PSICOLOGIA

Área de especialização:

Psicologia das Organizações

2011

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

**O SELF NOS GRUPOS:
ENTROPIA, OSCILAÇÕES E EXPLORAÇÃO**

Maria da Conceição Veríssimo Leal

Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia na área da
Psicologia das Organizações

Orientador: Professor Doutor José Miguez

Porto, Outubro de 2011

Resumo

Esta dissertação, inserida na área da Psicologia das Organizações, procura dar um contributo teórico e prático ao Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), através da recolha de dados teóricos oriundos da Psicologia Clínica, no sentido de compreender e atuar na dinâmica dos indivíduos e dos grupos. Assim, no âmbito dos seis processos intragrupo elencados pelos autores, sugerem-se estratégias de intervenção nos processos psicológicos do *self* no contexto de cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, de modo a desenvolver a resolução de problemas no sistema do grupo-como-um-todo. A metodologia qualitativa utilizada, assenta numa teoria fundamentada (Strauss, A. & Corbin, J., 2008), fruto duma ação reflexiva produtora de conhecimento e simultaneamente aponta uma prática de intervenção no *self* dentro do sistema do grupo-como-um-todo. As fontes de exploração apoiam-se na revisão da literatura de dois Modelos contemporâneos da Psicologia Clínica: o Modelo SCT (*Systems-Centered Therapy*) de Agazarian (2004) e o Modelo TABELIS (*Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*) de Heard, Lake & McCluskey (2009). Estes modelos ancoram-se nas descobertas mais recentes sobre as emoções e os conflitos, tendo em comum o facto de apresentarem métodos e técnicas para diagnosticar e intervir nos comportamentos defensivos do *self*, no sentido de promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar. Os resultados deste trabalho, mostram como estes dois Modelos se complementam e de que modo o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) pode beneficiar dos seus contributos, para compreender as dinâmicas de funcionamento do grupo-como-um-todo e os comportamentos predominantes do *self* em cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos e simultaneamente sugere estratégias de intervenção para a resolução de problemas que são acessíveis a líderes, gestores, professores e outros profissionais que desempenhem tarefas de cuidadores.

Palavras-chave: processos psicológicos do *self*, modificação das defesas, discriminação e integração das diferenças, bem-estar, desenvolvimento grupal, fases de grupo.

Abstract

This dissertation, inserted in the field of Organizational Psychology, seeks to provide a theoretical and practical contribution to the Integrated Model of Group Development of Miguez & Lourenço (2001), through collecting theoretical data from the Clinical Psychology, in order to understand and act on dynamics of individuals and groups. So, in the context of the six intragroup processes listed by the authors, intervention strategies are suggested in the psychological processes of self in the context of each development phase of the groups, in order to develop problem-solving in the group-as-a-whole system. The qualitative methodology used is based on Grounded Theory (Strauss, A. & Corbin, J., 2008), result of a reflexive action that produces knowledge and simultaneously points a practical intervention in the self inside of the group-as-a-whole system. The sources of exploration support in the literature review of two models of contemporary Clinical Psychology: SCT Model (Systems-Centered Therapy) of Agazarian (2004) and TABELS Model (Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing) of Heard, Lake & McCluskey (2009). These models are anchored in the most recent discoveries about emotions and conflicts, having in common the fact of presenting methods and techniques to diagnose and intervene in the defensive behavior of the self, to promote exploratory behaviors when the self feels a threat to his wellbeing. The results of this work, show how these two models complement each other and how the Model of Miguez & Lourenço (2001), may benefit from their contributions to understanding the dynamics of group-as-a-whole functioning and the predominant behavior of the self in each stage of groups development and simultaneously suggests intervention strategies for solving problems that are accessible to leaders, managers, teachers and other professionals who work as caregivers.

Keywords: psychological processes of the *self*, defenses modification, discrimination and integration of differences, wellbeing, group development, stages of group.

Résumé

Cette dissertation, insérée dans le domaine de la Psychologie Organisationnelle, vise à fournir un apport théorique et pratique pour le Modèle Intégré de Développement de Groupe de Miguez & Lourenço (2001), en recueillant des données théoriques de la Psychologie Clinique, afin de comprendre et d'agir sur la dynamique des individus et des groupes. Dans les six processus intragroupe énumérés par les auteurs, ont suggère des stratégies d'intervention dans les processus psychologiques de soi dans le contexte de chaque étape des groupes de développement, afin de développer le système de résolution de problèmes dans le groupe-comme-un-tout. La méthodologie qualitative utilisée est basée sur une théorie ancrée (Strauss, A. & Corbin, J., 2008), fruit d'une action réflexive producteur des connaissances et simultanément points une pratique d'intervention sur le *self* dans le système du groupe-comme-un-tout. Les sources d'exploration s'appuient dans la revue de la littérature des deux modèles de la Psychologie Clinique contemporaine: Modèle SCT (*Systems-Centered Therapy*) de Agazarian (2004) et le Modèle TABELS (*Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*) de Heard, Lake & McCluskey (2009). Ces modèles sont ancrés dans les plus récentes découvertes sur les émotions et les conflits, ayant en commun le fait de présenter des méthodes et des techniques pour diagnostiquer et intervenir dans le comportement défensif du *self*, afin de promouvoir des comportements exploratoires quand le *self* sent une menace pour leur bien-être. Les résultats de ce travail, montre comment ces deux modèles se complètent mutuellement et comment le modèle de Miguez & Lourenço (2001) peuvent bénéficier de leurs contributions pour la compréhension de la dynamique de fonctionnement du groupe-comme-un-tout et le comportement prédominant du *self* dans chaque étape du développement des groupes et simultanément suggère des stratégies d'intervention pour résoudre des problèmes qui sont accessibles aux dirigeants, gestionnaires, enseignants et autres professionnels qui travaillent en tant que soignants.

Mots-clé: processus psychologiques du *self*, modification des défenses, discrimination et l'intégration des différences, bien-être, développement du groupe, étapes du groupe.

Dedicatória

Para o meu filho

Com amae do tamanho do mundo da serra d'além...

Agradecimentos

O meu profundo agradecimento é dirigido àqueles que me proporcionaram a oportunidade de viver um sonho, sempre adiado pelas circunstâncias dos caminhos da minha existência.

Ao Professor Doutor José Miguez, meu orientador científico, pela confiança depositada em mim, não só na realização de um trabalho pioneiro, como pela coragem de sugerir um tema que se enquadra no segundo critério de indicação de temas aos estudantes: “*o mais honesto e generoso.*” (Eco, U., 2007), agradeço também o *emphatic attunement* com que sempre me contemplou.

À Professora Doutora Filomena Jordão pela força e confiança que sempre me transmitiu, despertando em mim o sentimento de privilégio por ser uma aluna do Mestrado de Psicologia.

Ao meu filho, que me acompanhou durante todo este percurso com um apoio incondicional, que me ouviu em todos os momentos e nunca me deixou desanimar ou desistir. Obrigada por todos os momentos de partilha e pelo *ameru* com que me contemplas.

À minha mãe que construiu uma constelação de *amae* na família, ao meu pai que lhe dá continuidade e às minhas irmãs Faty e Nocas que o usufruíram e o partilham com o meu filho, com o Kim, o Kim Carlos e os filhos Joaquim e Raquelinha e EU que os adoro a todos.

Às minhas duas grandes amigas, Lurdes Marques e Margarida Tavares pelo apoio e encorajamento com que sempre me acompanharam neste percurso. Obrigada às duas por me escolherem para vossa amiga.

Às minhas amigas de Mestrado, em especial à Inês Araújo que me acompanhou e com quem partilhei momentos de felicidade. À Joana e à Natércia pelo apoio e amizade.

Siglas

SCTG – *Systems-Centered Therapy for Groups*

SCT – *Systems-Centered Therapy*

SCG – *Systems-Centered Groups*

TSHV – Teoria dos Sistemas Humanos Vivos

SAVI – *System for Analyzing Verbal Interaction*

SISDA – Satisfação, Insatisfação, Surpresa, Descoberta e Aprendizagem

TABEIS – *Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*

GCEA – *Goal-Corrected Empathic Attunement*

Índice

Introdução.....	10
Primeira Parte - Enquadramento Conceptual.....	13
Capítulo I - Rede conceptual sobre os grupos e equipas	14
1. Noção de Grupo	14
2. Noção de Equipa.....	15
Capítulo II - Modelo integrado de desenvolvimento de grupo de Miguez & Lourenço (2001)	18
1. As Quatro Fases de Desenvolvimento de Grupo.....	20
1.1 Fase de Estruturação.....	20
1.2 Fase de Reenquadramento	21
1.3 Fase de Reestruturação	22
1.4 Fase de Realização	23
2. Os dois Ciclos de Desenvolvimento dos Grupos	24
2. 1 Ciclo I de Desenvolvimento dos Grupos: Sistema Sócio-Afectivo	25
2. 2 Ciclo II de Desenvolvimento dos Grupos: Sistema Tarefa.....	26
Segunda Parte - Modelos da psicologia clínica no contexto do desenvolvimento do self e dos grupos.....	27
Capítulo I - Modelo da Systems-Centered Therapy de Yvonne Agazarian (2004).....	28
1. Rede Conceptual da SCT.....	30
1.1 Função.....	30
1.2 Dinâmica (energia).....	31
1.3 Estrutura	31
2. Método da Terapia Centrada nos Sistemas.....	32
2.1 Subgrouping	32
2.2 Boundaryng.....	32
2.3 Vectoring	33
2.4 Contextualizing	33
3. Técnicas da Terapia Centrada nos Sistemas	33
3.1 Functional Subgrouping	34
3.2 Fork-In-The-Road	35
3.3 Hierarquia de Modificação de Defesas.....	36
3.3.1 Módulo Um: Defesas Sociais	38
3.3.2 Módulo Dois - Defesas Role-Lock.....	40

3.3.3 Módulo Três - Defesas de Resistência à Mudança	41
3.3.4 Módulo Quatro - Defesas Contra a Separação e Individuação	41
3.3.5 Módulo Cinco: Defesas Contra o Conhecimento	42
4. Fases de Desenvolvimento de Grupo	43
4.1 Fase de Autoridade	43
4.2 Fase de Intimidade	47
4.3 Fase de Amor, Trabalho e Divertimento	49
Capítulo II - Modelo TABELIS de Heard, Lake & McCluskey (2009)	50
1. Novo conceito de self	51
2. Dinâmica do Processo Restaurativo	52
2.1 Sistema Defensivo do Self	53
2.2 Os Sistemas Careseeking e Caregiving	54
2.3 O sistema de Partilha de Interesses entre Pares	56
2.4 Os Sistemas Interno e Externo de Apoio Seguro e Inseguro	57
2.5 O Sistema Sexual	58
3. Considerações sobre o TABELIS	59
Terceira Parte - Contributos teóricos para a intervenção no <i>self</i> nas fases de desenvolvimento dos grupos	60
Capítulo I - O self nos grupos: entropia, oscilações e exploração	61
1. Noção de self: entropia e oscilações	63
2. O self e a exploração do desconhecido	65
Capítulo II - O papel do líder como facilitador do desenvolvimento do <i>self</i> no contexto dos grupos	68
Capítulo III - Proposta de intervenção nos processos psicológicos do <i>self</i> no contexto das fases de desenvolvimento de grupo	72
1. Fase de Estruturação	73
2. Fase de Reenquadramento	78
3. Fase de Reestruturação	80
4. Fase de Realização	82
Considerações finais	84
Referências bibliográficas	87
Anexos I – Modelos integrados de desenvolvimento grupal	
Anexos II – Modelo SCT e TABELIS	

Introdução

Esta dissertação insere-se na área da Psicologia das Organizações, no entanto tendo como estrutura organizadora uma perspetiva desenvolvimental, procura beneficiar dos contributos da Psicologia Clínica, no sentido de compreender melhor o funcionamento dos indivíduos e dos grupos. Assim, o alvo desta pesquisa consiste em dar um contributo teórico ao Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), no âmbito dos seis processos intragrupo (liderança, comunicação, gestão de conflitos, tomada de decisões, negociação e eficácia) elencados pelos autores e que estão a ser formalmente pesquisados por Araújo, I. (2011)¹ e pela autora desta dissertação em termos de sugerir estratégias de intervenção nos processos psicológicos do *self* no contexto de cada uma das fases de desenvolvimento de grupo, como uma via para avançar para níveis mais elevados de maturação. Como refere José Miguez (2010):” *O que falta no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), é precisamente a exploração dos comportamentos dos membros em termos de processos psicológicos intrínsecos a cada fase*”.

A metodologia qualitativa utilizada, assenta numa teoria fundamentada (Strauss, A. & Corbin, J., 2008), fruto duma ação reflexiva produtora de conhecimento e simultaneamente aponta uma prática de intervenção no *self* dentro do sistema do grupo-como-um-todo. As fontes de exploração apoiam-se na revisão da literatura de dois Modelos contemporâneos da Psicologia Clínica: o Modelo SCT (*Systems-Centered Therapy*) de Agazarian (2004) e o Modelo TABEIS (*Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*) de Heard, Lake & McCluskey (2009). Estes modelos ancoram-se nas descobertas mais recentes sobre as emoções e sobre os conflitos, tendo em comum o facto de apresentarem métodos e técnicas para diagnosticar e intervir nos comportamentos defensivos do *self*, no sentido de promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar. Deste modo, procedeu-se a um estudo exploratório sobre os dois Modelos, mostrando como se complementam e de que modo o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) pode beneficiar dos seus contributos, para compreender as dinâmicas de funcionamento do grupo-como-um-todo e os comportamentos predominantes do *self* em cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, sugerindo simultaneamente estratégias de intervenção para a resolução de problemas que sejam acessíveis a líderes, gestores, professores e outros profissionais que desempenhem tarefas de cuidadores.

¹ Araújo, I. (2011). Dissertação a ser apresentada na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Assim sendo, o objetivo geral do estudo que efetuamos visa elencar os contributos teóricos que o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001) pode usufruir do Modelo SCT e do Modelo TABEIS. Neste sentido, de modo a obter uma maior especificação e clarificação deste objetivo, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- (i) Quais são os processos psicológicos do *self* intrínsecos a cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, no âmbito dos seis processos intragrupo elencados por Miguez & Lourenço (2001)?
- (ii) Quais os processos psicológicos do *self* que são predominantes a nível de cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, segundo o Modelo SCT de Agazarian (2004)?
- (iii) Quais os métodos e técnicas utilizados pelos Modelos SCT e TABEIS, para diagnosticar e intervir nos comportamentos defensivos do *self*?
- (iv) Quais os contributos específicos de cada um destes Modelos para promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar?

Segundo Eco, U. (2007:39): *“Uma tese teórica é uma tese que se propõe encarar um problema abstrato que pode já ter sido ou não objeto de outras reflexões.”* Deste modo, a natureza teórica e qualitativa desta pesquisa, obedece aos quatro requisitos fundamentais da pesquisa científica (qualitativa e quantitativa) como sustenta Eco, U., (2007): (1) debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal modo que pode ser igualmente reconhecível pelos outros; (2) revê sob uma ótica diferente coisas que já foram ditas; (3) é útil aos outros, porque acrescenta alguma coisa àquilo que já é conhecido e (4) fornece elementos para a confirmação e para a rejeição das hipóteses que apresenta. Assim, esta pesquisa sustenta-se numa metodologia qualitativa e teórica enquanto exploração e preconiza uma prática (Strauss, A. & Corbin, J., 2008 e Eco, U 2007), não só para aqueles que poderão vir a trabalhar com o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) em futuras pesquisas empíricas, como para todos aqueles que têm a função de líderes, gestores, professores e outros profissionais que desempenhem tarefas de cuidadores.

Assim, esta dissertação encontra-se dividida em três partes:

A primeira parte está dividida em dois capítulos. No primeiro capítulo é discutida a noção de grupo e de equipa como construtos utilizados para compreender e intervir nos grupos nos seus mais diversos contextos e no segundo capítulo é apresentado o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), quer a nível das influências que herdou do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan, S.

(1990 e 1994) quer a nível dos próprios contributos inovadores que introduz e das evidências empíricas dos autores que trabalharam com este Modelo.

Na segunda parte são apresentados os dois Modelos contemporâneos da Psicologia Clínica: o Modelo SCT de Agazarian (2004), que se situa numa lógica mais racional, operada no aqui e agora, apresentando métodos e técnicas específicas de intervenção no *self* e nos grupos e o Modelo TABELIS de Heard, Lake & McCluskey (2009) que assenta numa linha mais emocional, focado nos eventos do passado ligados à primeira infância e às relações que o *self* manteve com os seus *caregivers*, transformando-o num *self* seguro ou inseguro, mostrando as consequências destes comportamentos na fase adulta e como operar para a mudança em termos de desenvolvimento do sentido de competência do *self*. Na apresentação dos dois modelos foi dado um maior destaque ao Modelo Sistémico de Agazarian (2004), em que se apresenta toda a rede conceptual que tem mobilizado a prática terapêutica da autora, em virtude de se ter ponderado que a divulgação deste modelo na língua portuguesa pode constituir um contributo para académicos e profissionais.

A terceira parte procura dar um contributo teórico ao Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001) em termos de compreensão dos processos psicológicos do *self* no contexto das fases de desenvolvimento dos grupos e simultaneamente sugerir estratégias de intervenção para a resolução de problemas que sejam acessíveis a líderes, gestores, professores e outros profissionais que desempenhem tarefas de cuidadores. Sendo professora do ensino secundário e influenciada por McCollom, M. (1990), que considera a sala de aula como um local privilegiado para o estudo longitudinal dos grupos, ao longo desta terceira parte apresento algumas técnicas e estratégias para intervenção nos processos psicológicos do *self* e dos grupos, que tenho utilizado em contexto da sala de aula. Nas considerações finais são apresentadas as apreciações e reflexões obtidas bem como as recomendações para trabalhos futuros.

Primeira Parte - Enquadramento Conceptual

Capítulo I - Rede conceptual sobre os grupos e equipas

“O homem é um ser gregário por excelência, o homem isolado é uma abstração.”

Lima, A., Martinez, B. & Filho, J. (1987:43)

1. Noção de Grupo

A gregaridade do homem – a ligação com o seu semelhante – é, não só uma necessidade natural, ligada à reprodução/atividade sexual, mas também é um “estado de sociedade” (Lima, A., Martinez, B. & Filho, J., 1987:43), ou seja mesmo a gregaridade enquanto fenómeno natural depende da sociedade, i.e., dos grupos em que o indivíduo está inserido. Por paradoxal que pareça, de facto podemos afirmar que não há grupos humanos sem indivíduos nem indivíduos, que não estejam inseridos num grupo. O estudo sobre os grupos tem uma origem remota, mas a investigação científica e experimental tem uma origem recente, nomeadamente o estudo dos pequenos grupos (Minicucci, A., 1982). Mas a questão mantém-se: O que é um grupo? Como acontece um grupo? O que faz um grupo? Um grupo é o mesmo que uma equipa? Um agregado? Uma categoria? O que os aproxima? O que os distingue? Desde que Bertalanffy, formulou a Teoria Geral dos Sistemas em 1968, que esta invadiu todo o corpo teórico das várias Ciências, quer Exatas quer as Ciências Sociais e Humanas, assim também a Psicologia dos Grupos herdou deste biólogo toda uma rede conceptual que influenciou e determinou o estudo dos grupos - os grupos passam a ser vistos como sistemas abertos onde há interação e interdependência entre as partes e o ambiente.

Miguez, J. (s.d.b), refere que foi a Teoria dos Sistemas que fez emergir o Modelo Sociotécnico delineado pelos trabalhos de consultadoria em empresas, dos membros do Tavistock Institute of Human Relation e que foi a partir dos estudos de K. Lewin sobre a Teoria de Campo e sobre o grupo como totalidade de Bion (um dos investigadores do Instituto Tavistock) que se começou a estruturar o conceito de organização e de grupo como um sistema sociotécnico aberto, i.e., formado por um sistema de tarefas num determinado contexto sócio-económico-cultural. Herdeiros desta corrente de pensamento Miguez, & Lourenço (2001), reconhecem que a conceção de grupo como sistema aberto, desenvolvida pelo Modelo Sociotécnico, foi “*uma formulação particularmente feliz e esclarecedora*” (p.8), ao conceptualizarem pela primeira vez os grupos em torno de dois subsistemas: o subsistema afetivo e o subsistema tarefa. Assim, segundo os autores as características que melhor identificam o fenómeno grupo, são: a interdependência e interação, totalidade dinâmica, fronteiras (temporais e psicológicas) e *alvo mobilizador*, considerando ainda que as forças impulsoras são as condições necessárias à

emergência de um grupo. Nesta proposta, o que é inovador é o facto de os autores introduzirem a noção de *alvo mobilizador* em vez de objetivo ou finalidade (Miguez, J., s.d.b; Miguez, J. & Lourenço, P., 2001; Lourenço, P., 2002 e Miguez, J. 2004, 2007 e 2010), uma vez que esta noção corrobora uma visão de grupo como sistema aberto enquanto a noção de objetivo e finalidade, são as fronteiras que acontecem ao longo do *alvo mobilizador* e que por isso sofrem reajustamentos, melhorias ou até mesmo abandono. Em 2007, José Miguez defende que no sistema grupo, o que se estabelecem são interações que são interdependentes: “*o sistema grupo é uma estrutura que se cria, que contém e focaliza as energias dispersas na realização de um objetivo, através de uma interação, que é, interdependente.*” (in: Rodrigues, A., 2007:50). Assim, a noção de grupo com que iremos trabalhar nesta pesquisa, parte da perspectiva Antropológica, de que o “*homem isolado é uma abstração*” (Lima, A., Martinez, B. & Filho, J., 1987:43) e que são precisas duas pessoas para haver um grupo e o que as mobiliza é um alvo comum (o sistema de tarefas) marcado por interações que são interdependentes (o sistema sócio-afectivo). A nossa proposta é ainda ancorada nos contributos de Agazarian, Y. (2004), sobre a noção de sistema grupo-como-um-todo que supõe a existência real de pessoas que mantêm relações num determinado contexto (e.g. num departamento, numa sala de aula, num consultório, etc.), dentro das fronteiras de um espaço e tempo da realidade concreta do aqui e agora em que a ação acontece.

2. Noção de Equipa

Contemporaneamente assiste-se a uma tendência nas organizações para os grupos se tornarem equipas, proliferando estratégias para o seu desenvolvimento, desde o “*teamwork, teambuilding, selfmanagement teams, self-regulated teams, equipas com empowerment, etc.*” (Miguez & Lourenço, 2001: 3). Foi também a partir dos anos oitenta que se assistiu a uma proliferação de estudos focados no vocábulo equipa, como metáfora de “grupo bom”, associado a maior produtividade organizacional (e.g. Cummings, 1981; Galagan 1986; Manz & Sims, 1987; Shea & Guzzo, 1987; Bassin, 1988; Campion, Medsker & Higgs, 1993; Mohrman & Mohrman, 1997; Kirkman & Shapiro, 1997; Wheelan, S. & Burchill, C., 1999b; Gibson, Randel & Earley, 2000) por oposição ao “grupo mau” como fonte de problemas nas organizações, como defendem Le Bon, G., 1895, Taylor, F., 1911 e Locke, E., & Schweiger, D., 1979 (in: Miguez & Lourenço, 2001). O vocábulo equipa, segundo Miguez & Lourenço (2001) ao transformar-se na metáfora do “grupo bom”, reflete e reforça uma lógica dicotómica e maniqueísta do “grupo bom” vs “grupo mau” que não esclarece a importância dos fenómenos grupais para o funcionamento das organizações, nem tampouco explica a dicotomia entre

“equipas boas” (alta performance) e as “equipas más” (baixa performance), como constata o estudo de Senior, B. (1997 e 1997b).

A revisão detalhada da literatura sobre a controvérsia entre os grupos vs equipas, levam Miguez & Lourenço (2001) a reconhecer que o termo equipa surge associada ao subsistema tarefa e aos seus resultados e que o termo grupo (bom ou mau) está vinculado ao subsistema sócio-afectivo, tal como o confirmam as pesquisas de Lemoine, C., 1995; Savoie, A., & Beaudin, G., 1995; Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., & Tannenbaum, S., 1992 e Twomey, K., & Kleiner, B., 1996 (*opus cit*). Segundo Moreira, M. (2007:76): “ O vocábulo equipa é hoje usado, de um modo geral, nas organizações, indistintamente com o mesmo significado do vocábulo grupo”, referindo que não há estudos empíricos que validem tanto a necessidade de diferenciação, quanto a vantagem da utilização indistinta dos termos. Em 2007, Miguez (*in*: Rodrigues, A. 2007) alegou que o que se constata na literatura é que os termos equipa e grupo se referem de alguma forma, a diferentes fases de desenvolvimento do mesmo sistema (grupos ou equipas), considerando por isso indesejável para o rigor científico, quer da investigação quer da pesquisa, que se identifique equipa com o grupo. O que aceitamos é que a equipa é um modo específico de trabalhar em grupo, marcado por um pragmatismo voltado para o subsistema tarefa-come-um-tudo, que exige uma especificação e distribuição de ações concertadas dos seus membros em direção ao *alvo mobilizador* e, um bom exemplo desta situação é o estudo empírico realizado por Rodrigues, A. (2007) sobre a necessidade de uma interação interdependente como é o caso das equipas cirúrgicas.

Na verdade, consideramos fundamental a distinção entre grupo e equipa e tal sustenta-se pela origem antropológica, sociológica, psicológica, cultural e mesmo espiritual do termo grupo. Uma das pesquisadoras que tem defendido esta perspectiva, Susan Wheelan (1999:1) afirma: “ *Groups have played a major role in both the survival of human beings and the development of human culture*”. Assim, negar o grupo seria negar toda a cultura desde as suas origens e, mesmo a própria cultura nos mostra que ao longo da hominização o homem em grupo teve momentos da sua vida em que trabalhava como uma equipa, como por exemplo quando ia à caça ou quando as mulheres faziam a recolção (Morin, E., 1975). Do nosso ponto de vista a filosofia do trabalho em equipa, tem de ser usada de modo moderado, pelo que optamos pela noção de *grupos humanos de trabalho*, na medida em que este conceito tem intrínseco um valor fundamental, que é afinal o vínculo sócio-afectivo, que não se pode desprezar, pois este vínculo atua no

inconsciente coletivo² das organizações e dos seus membros. Assim o que propomos é que se impulsionem as organizações a promoverem junto dos seus membros a trabalharem como grupos e, para que isso aconteça é fundamental uma liderança eficaz assente na partilha de objetivos e capacidade de motivação, mobilização e desenvolvimento dos seus membros (Agazarian, Y., 1989 e 2004; Agazarian, Y. & Gantt, S., 2003 e 2007; Wheelan, S., 1994 e 1999; Wheelan, S., Kaeser, R., 1997; Wheelan, S., & Williams, T., 2003 e Miguez, J., 2009).

² Na linha de pensamento de Jung, C. (2000), o inconsciente colectivo é universal, possuindo conteúdos e modos de comportamento idênticos em todos os seres humanos, constituindo portanto um substrato psíquico comum de natureza psíquica suprapessoal que existe em cada indivíduo.

Capítulo II - Modelo integrado de desenvolvimento de grupo de Miguez & Lourenço (2001)

Desde os seus primórdios que o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) (cf. Anexo I - Quadro A), assume a influência dos trabalhos do Tavistock Institute of Human Relation, dos modelos cíclicos (e.g. Modelo do Grupo Optimal de St. Arnaud, 1978) e dos modelos lineares, nomeadamente do Modelo Integrado de Desenvolvimento de Grupo de Susan Wheelan (1994 e 1999). A noção de grupo é ancorada na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1986), na Teoria de Campo de K. Lewin (1951), no Modelo Sociotécnico do Tavistock Institute e nos Modelos de Desenvolvimento dos Grupos de Bion (1961), de Homans (1950) e de Bennis & Shepard (1956). Miguez, J. (s.d.b), refere que foi a Teoria dos Sistemas que fez emergir o Modelo Sociotécnico delineado pelos trabalhos de consultadoria em empresas, dos membros do Tavistock Institute of Human Relation e que foi a partir dos estudos de K. Lewin (1951) sobre o grupo como totalidade e Bion (um dos investigadores do Instituto Tavistock) que se começou a estruturar o conceito de organização e de grupo como um sistema sociotécnico aberto, isto é, formado por um sistema de tarefas num determinado contexto sócio-económico-cultural. Partindo do modelo sociotécnico, Miguez & Lourenço (2001) integram no seu Modelo, os dois subsistemas fundadores, indissociáveis e interativos: o subsistema afetivo e o subsistema tarefa. Em 2007, José Miguez³ defende que o sistema afetivo se relaciona com a interação interdependente que visa a satisfação das necessidades dos membros a nível social e afetivo e que o subsistema tarefa se caracteriza pela interação interdependente que visa a realização de uma tarefa numa perspetiva dinâmica e evolutiva. Segundo José Miguez (2010)⁴, para que um grupo seja funcional é necessária a compreensão da articulação dos dois subsistemas e que um líder, gestor, professor ou outros, ao identificarem a fase em que se processam estes dois construtos (ao nível dos seus elementos), poderão promover a mudança rumo à produtividade e eficácia.

Na linha do modelo linear de Susan Wheelan (1994, 1999), os autores (Miguez & Lourenço, 2001) defendem quatro fases desenvolvimento de um grupo (cf. Anexo I – Quadro B1 e B2), com características distintas entre si, considerando que o percurso da vida de um grupo vai desde uma fase inicial marcada pela dependência até à fase de interdependência, própria de um grupo que atingiu a maturidade quer afetiva quer produtiva. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan, S. (1990 e 1994), tem sido testado e validado ao longo de mais de trinta anos de pesquisa, quer pela autora e colegas, quer por outros pesquisadores de outras partes do mundo

³Comunicação pessoal, *in*: Rodrigues, A. (2007)

⁴ Comunicação pessoal

(Wheelan, S. & Tilin, F., 1999b), este modelo foi construído por analogia com as teorias do desenvolvimento individual (surgindo como um modelo linear que contudo admite recuos e avanços) e estabelece uma sequência de quatro fases de desenvolvimento dos grupos, partindo dum estágio inicial de dependência e inclusão para um estágio de maturidade e ainda uma quinta fase que designou por *términus* que aplicou aos grupos temporários. Wheelan, S. (1990 e 1994), foca o desenvolvimento dos grupo em termos intergrupais, uma vez que a alavanca do seu trabalho tem sido o modo como os múltiplos grupos em que o indivíduo está inserido ao longo da sua vida, modelam o seu *self* e simultaneamente conduzem ao espelhamento de comportamentos quando inseridos nessa diversidade de grupos.

Apesar das influências do Modelo de Wheelan (1990,1994), Miguez & Lourenço (2001) exploram o desenvolvimento grupal em termos de processos intragrupais (liderança, comunicação, gestão de conflitos, tomada de decisões, negociação e eficácia) (cf. Anexo I Figura 1) que consideram estarem presentes em todas as fases de desenvolvimento de grupo. Segundo José Miguez (2011), o Modelo de Wheelan (1990,1994), não especifica estes processos, verificando-se que às vezes surgem nas fases, mas não são formalmente referenciados. O que o Modelo de Miguez & Lourenço (2001) ainda não fez, foi precisamente mostrar como atuar e intervir em todos esses processos de modo a que se avance mais rapidamente de fase (José Miguez, 2011). Contudo, alguns destes processos já foram validados empiricamente, dentro do Modelo de Miguez & Lourenço (2001), nomeadamente em termos de eficácia intragrupal, quando em 2002, Paulo Lourenço, na investigação empírica que encetou em equipas desportivas, mostrou a natureza dinâmica da eficácia e demonstrou empiricamente duas das dimensões que a constituem: a dimensão *social* (qualidade da experiência grupal), intrínseca ao subsistema afetivo e a dimensão *sistémica* (perenidade da equipa), intrínseca ao subsistema tarefa, bem como provou que a perceção que um grupo/equipa tem da sua eficácia tem impacto no seu desenvolvimento e desempenho; Isabel Dimas (2007), investigou e validou empiricamente as relações dos conflitos intragrupal com a eficácia grupal, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho e à satisfação dos membros; Anabela Rodrigues (2007), investigou e validou nas equipas cirúrgicas, as dimensões de eficácia intergrupo, nomeadamente para a melhoria da qualidade de cuidados de saúde e Manuel Moreira (2007) investigou e validou a eficácia intergrupo nos processos de pós-fusão e aquisição de empresas.

1. As Quatro Fases de Desenvolvimento de Grupo

A apresentação que irei encetar sobre as fases de desenvolvimento dos grupos do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), tem por base as características e os processos apresentados em 2001 (de influência do Modelo de Wheelan, 1990 e 1994) e as posteriores evidências empíricas apresentadas pelos autores que trabalharam com o Modelo, nomeadamente as quatro dissertações de doutoramento (*opus cit.*) que trabalharam esses processos.

1.1 Fase de Estruturação

Na linha de Wheelan (1990 e 1994), os autores reconhecem que a fase inicial dos grupos é sempre marcada pelo constrangimento do desconhecido. O clima vivenciado destaca-se pela ansiedade e predomínio de relações superficiais decorrentes da inibição individual, que se reflete por um lado numa conformidade elevada devido ao receio de ser excluído e, por outro, por uma intolerância aos desvios. Os conflitos são latentes e mais evidentes a nível do *self*, que se observam pela ansiedade, tensão e insegurança dos membros. Assiste-se a uma negação dos subgrupos e a uma perceção negativa dos conflitos, que conduz ao evitamento das confrontações, uma vez que o conflito é sentido como uma ameaça ao equilíbrio do grupo. Nesta fase, em virtude da unanimidade compulsiva em torno do líder, não há delegação de poderes, pelo que este é responsável pela dinâmica de todos os processos intragrupais, quer a nível da tomada de decisões, negociação, arbitragem e distribuição de tarefas.

Os contributos do Modelo de Miguez & Lourenço (2001) e das teses de Doutoramento realizadas entre 2002 e 2007 (*opus cit.*), mostram que a eficácia do grupo é mais focada na dimensão afetiva, os membros procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com muito cuidado e de forma defensiva (Dimas I., 2007). A nível das tarefas, a participação é reduzida, não há uma estruturação de papéis, assistindo-se a uma comunicação superficial, estereotipada e com foco no status, o que resulta num desempenho mínimo uma vez que em termos de objetivos se constata uma baixa consciência do *alvo mobilizador*. Como referem Miguez & Lourenço (2001, p.13): “...os membros do grupo querem conhecer o grupo, saber quem são no grupo, sentirem-se membros, sentirem-se incluídos...” e, para que a inclusão aconteça é necessário um líder mais diretivo que estruture as relações com base nas tarefas, na medida em que os membros estão muito dependentes dele. Segundo os autores, à medida que os membros se vão conhecendo e aderindo às sugestões do líder,

estabelece-se um clima que contribui para que a ansiedade inicial dê lugar à euforia coletiva e a uma coesão fusional, provocando nos membros a ilusão de proximidade, de profundidade nas relações e de espírito de equipa, pois todos concordam unanimemente com as decisões tomadas (Lourenço & Miguez, s/d). No final desta fase é necessário que as relações afetivas estejam consolidadas, tais como a lealdade, a segurança e o desejo por parte dos membros, de pertencer ao grupo, pois caso contrário, o grupo está sujeito a estagnar ou até mesmo a desintegrar-se (Wheelan, 1990 e 1994; Miguez & Lourenço, 2001; Lourenço, 2002; Moreira, 2007; Rodrigues, 2007 e Dimas, 2007). Segundo Wheelan (1994). O tipo de estrutura comunicacional adotada desde a fase inicial de um grupo é determinante para o desenvolvimento e integração posterior do grupo, nomeadamente a nível da liderança, moral do grupo, eficiência, tomada de decisões e coesão. Nesta fase, assiste-se a declarações de dependência (Wheelan, Verdi & McKeage, 1994a)⁵, que mostram a inclinação dos membros para se conformarem com o estado de espírito dominante do grupo e para seguirem as sugestões do líder e declarações de fuga que evitam as tarefas e a confrontação.

As palavras-chave desta primeira fase são a **dependência** (dos membros em relação ao líder) e **inclusão** (sentido de pertença ao grupo)⁶.

1.2 Fase de Reenquadramento

Nesta fase os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. O clima grupal é marcado pela tensão, decepção e contestação, grande parte da energia é canalizada para o esforço de afirmação pessoal, gerando-se uma participação sobretudo competitiva, com desacordos e divergências em relação aos objetivos, sendo a tarefa secundarizada nas preocupações dos membros do grupo. A estruturação de papéis decorre das relações de poder mais do que das capacidades de cada um. O aparecimento de subgrupos constituídos por membros que têm afinidades entre si, é percebido como uma ameaça, uma vez que há tentativas de impor novas normas, o que se vai traduzir na ocorrência de divisões e de expressão de conflitos. Os conflitos são frequentes, intensos, associados aos valores e tendentes à rutura, verificando-se uma competição confrontativa entre os

⁵ Referência citada in: Wheelan, S., Davidson, B., & Tilin, F., 2003a

⁶ A ideia de apresentar as fases de desenvolvimento de grupo por “palavras-chave” tem origem nas teses de doutoramento de Lourenço (2002) e Rodrigues (2007), embora ambos os pesquisadores não tenham atribuído especificamente palavras-chave para a última fase, pelo que irei propor as palavras que de facto marcam a vida do grupo no potencial da sua produtividade: maturidade e realização.

membros e entre estes e o líder, que é bastante contestado, sendo alternadamente atacado por algumas coligações e defendido por outras (Wheelan, 1990 e 1994).

Segundo Miguez & Lourenço (2001), nesta fase a consciência do *alvo mobilizador* está ausente ou então constata-se uma média consciência do alvo, o que conduz à necessidade de recorrer a processos formais de tomada de decisão (votações) que fazem com que a qualidade do trabalho produzido seja, muitas vezes, reduzida. O ambiente de instabilidade desta fase, conduz ao desaparecimento da coesão em torno do líder e, uma forma de atenuar e mesmo de colmatar esta situação, consiste numa intervenção transformadora do líder (proposta de um líder transformador) que: *“estimule a participação de todos e mostre que a integração das diferenças facilita a realização das tarefas (mais do que abafar as divergências e os conflitos não deve inibir a individualidade sob pena de conduzir à regressão e fixação na fase anterior.) ”* (p. 14). Também Dimas, Lourenço & Miguez (2005), referem que os conflitos que emergem nesta etapa são, não apenas inevitáveis, como necessários para o posterior desenvolvimento da confiança e de um clima em que os membros se sintam livres para discordarem uns dos outros de modo a transitar para a fase seguinte. Em 2007, Dimas mostra que as relações entre os membros são tempestuosas, as diferenças acentuam-se sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, pelo que tal como na primeira fase, há necessidade do líder arbitrar a negociação e distribuir as tarefas (Miguez & Lourenço, 2001). Nesta fase, assiste-se a três tipos de declarações verbais, por um lado de contra dependência, marcada pela rejeição da autoridade do líder ou de tentativas de ligação dos membros por confronto com a autoridade; declarações de luta que visam a tentativa de superar ou dominar alguém ou alguma coisa e implicam discussão, crítica ou agressão e declarações de contra emparelhamento que indicam o evitamento da intimidade e conexão, bem como o desejo de manter a discussão distante e intelectual (Wheelan, Verdi & McKeage, 1994a).

As palavras-chave desta segunda fase são a **contra dependência** (dos membros em relação ao líder) e **aceitação** (resolução dos conflitos e consenso).

1.3 Fase de Reestruturação

Nesta fase a comunicação entre os membros é aberta e partilhada, assiste-se a um aumento da interdependência centrada nas preocupações ligadas com a tarefa e os papéis a ela associados, nomeadamente em função das capacidades de cada um. Embora seja visível a existência de subgrupos, estes coexistem e são tolerados se

contribuírem para melhorar o funcionamento e/ou desempenho do grupo, há assim uma tolerância aos desvios quando estes não são vistos como uma ameaça, mas pelo contrário podem ser uma alavanca para o sucesso do grupo. O clima vivenciado é assim, de confiança, diálogo e envolvimento, há uma consciência do *alvo mobilizador*, pelo que as conversas sobre os objetivos são mais frequentes, nomeadamente a discussão sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente. Contudo nem sempre há consenso, mas os conflitos que resultam destas divergências tendem a serem resolvidos de forma satisfatória, dado o grau de confiança e cooperação que existe, uma vez que os membros passam a aceitar as suas diferenças, percebendo que isso” *ao contrário de ser negativo é a riqueza do grupo.*” (Miguez & Lourenço, 2001, 13). Assiste-se a uma maior coesão do grupo, marcada pela aceitação e resolução de questões afetivas e o desejo de produzir e de produzir com qualidade é dominante, daí o esforço de aceitação e integração das diferenças sobre o que deve e como deve ser feito. Os conflitos vistos como positivos, criam um clima de abertura para os membros darem sugestões sobre aspetos que considerem importantes, quer em relação aos objetivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. O papel mais orientador do líder manifesta-se pela maior autonomia dada aos membros, nomeadamente consultando-os antes da tomada de decisões, o que fomenta no grupo estratégias mais maduras de negociação. O estabelecimento de relações positivas entre os membros torna a comunicação mais aberta e orientada para a tarefa (Wheelan, S. & Kaeser, R., 1997), assistindo-se a uma negociação mais madura e aberta sobre os objetivos, papéis, estrutura de grupo e a divisão do trabalho (Wheelan, S. & Williams, T., 2003b e Wheelan S., Davidson, B. & Tilin, F., 2003a). A troca de ideias e de feedback verifica-se nas declarações de emparelhamento (Wheelan, Verdi & McKeage, 1994a), que incluem expressões de simpatia, amizade, apoio ou intimidade com os outros.

As palavras-chave desta fase são: a **normalização** (definição concreta de regras de funcionamento) e a **interdependência** (os membros acreditam que só como grupo é que conseguem alcançar os objetivos).

1.4 Fase de Realização

Esta fase é marcada pela maturidade do grupo, as questões afetivas estão já secundarizadas e o foco é colocado na tarefa. O desejo de produzir e de produzir com qualidade é dominante, o que conduz a momentos de intensa comunicação sobre as tarefas e os papéis a desempenhar por cada um em face das suas características e aptidões específicas. A estruturação dos papéis é fundada nas capacidades de cada um

e nos recursos diversificados que o grupo tem, pelo que agora os subgrupos são aceites e estimulados, pois as diferenças são vistas como uma alavanca para a inovação e mudança. O líder tem uma intervenção mínima, a sua ação consiste em delegar responsabilidades e poder aos membros do grupo: “ *tendo confiança nas capacidades e nos recursos diversificados que o grupo tem e foi sabendo integrar a níveis cada vez mais elevados.*” (Miguez & Lourenço, 2001,13).

A elevada consciência do *alvo mobilizador* e confiança em que o grupo funciona, resulta da elevada coesão entre os membros, que cria abertura para um clima de envolvimento e cooperação na realização das diversas atividades, canalizando o tempo para as planear e definir com pormenor. Como refere Dimas (2007, 82): “A *autorregulação e o reforço da coesão são, igualmente, características importantes deste momento histórico do grupo.*” Os objetivos a atingir são claros e aceites por todos, a participação é cooperativa e a tomada de decisão é consensual, baseada em estratégias integrativas, existindo acordo quanto ao que deve ser feito e como. Os conflitos são frequentes e de curta duração e têm a ver com aspetos funcionais. É a fase da ação concertada, da cumplicidade funcional, do feedback e da elevada qualidade de desempenho uma vez que o grupo está centrado na eficácia da tarefa. Segundo Wheelan, S. & Tilin, F., (1999b), a quantidade e a qualidade do trabalho aumentam significativamente durante esta quarta fase. A comunicação é mais livre e aberta, pois o medo das represálias desapareceu uma vez que se assiste a uma troca aberta de informação e *feedback*. As declarações verbais de trabalho (Wheelan, Verdi & McKeage, 1994a), que representam o propósito, dirigem-se para os objetivos e esforços orientados para a tarefa: e.g. “Vamos concentrar-nos na tarefa que temos em mãos.”

As palavras-chave desta fase são: a **maturidade** (interdependência percebida e aceite) e **realização** (elevada consciência do *alvo mobilizador* e elevada qualidade de desempenho).

2. Os dois Ciclos de Desenvolvimento dos Grupos

Como vimos anteriormente, os Modelos Integrados de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990 e 1994) e de Miguez & Lourenço (2001), aceitam os dois subsistemas de desenvolvimento de grupo: o sistema sócio-afetivo e o sistema tarefa. O sistema afetivo (Ciclo I) e o sistema tarefa (Ciclo II), são os polos fundadores de qualquer grupo, são interdependentes e estão sempre presentes ao longo das fases de desenvolvimento do grupo, muito embora com intensidades diferentes, consoante o grupo se centra no

sistema afetivo ou de tarefa (Lourenço, P. 2002). José Miguez (2011) refere que ao longo dos dois Ciclos, exige-se uma intervenção paradoxal o líder, por um lado no Ciclo I tem de intervir ao nível das tarefas e no Ciclo II tem de intervir ao nível dos afetos.

O que se verifica é que os dois sistemas percorrem toda a história do grupo e sofrem múltiplas transformações ao longo das quatro fases que integram o processo de desenvolvimento dos grupos, verificando-se um crescendo de integração das questões afetivas e de tarefa que marcam o momento em que o grupo está em condições de transitar para a fase seguinte, as etapas são: a *inclusão*, *aceitação* e *normalização* (Miguez & Lourenço, 2001 e Lourenço, P., 2002). Esta visão sistémica em dois Ciclos (Miguez & Lourenço, 2001) clarifica a dimensão produtiva dos grupos, em que o Ciclo I de Sobrevivência é disfuncional e não-produtivo, uma vez que está focalizado na resolução de questões afetivas e o Ciclo II de Realização é transformador, pois o grupo avança para o trabalho depois de resolvidas as questões afetivas e de distribuição de tarefas.

2. 1 Ciclo I de Desenvolvimento dos Grupos: Sistema Sócio-Afectivo

No Ciclo I quase que não há comunicação, mas o ruído dos silenciosos da fase de fuga e o ruído do tumulto da fase de luta. Este é um Ciclo marcado por uma comunicação contraprodutiva, por um lado na fase de fuga a comunicação é estereotipada, focalizada fundamentalmente no status e na fase de luta predominam os mal-entendidos, resultando muitas vezes em relações tempestuosas e competição desleal (Miguez & Lourenço, 2001). O clima vivenciado é de ansiedade ou de contestação, decepção e tensão, decorrentes de processos informais e formais que não foram devidamente cimentados no grupo, pelo que é fundamental que o líder apoie os membros, que faça a gestão dos conflitos e os orientes na distribuição de tarefas.

O Ciclo I é marcado por uma baixa consciência do *alvo mobilizador*, uma fraca estruturação de papéis ou uma estruturação fundada em relações de poder (mais do que nas capacidades de cada um), o que provoca divergências ou desacordos no seio do grupo que geram um clima de ansiedade ou de tensão, em que as atitudes face às normas oscilam entre a inibição individual ou contestação ligada às questões de poder e de controlo com a autoridade (Miguez & Lourenço, 2001). Predominam os objetivos primários ligados com a manutenção da sobrevivência, são objetivos internos ao sistema grupo que não resolvem os problemas do grupo, pois estão mais focados no *self* do que no grupo. Segundo Wheelan e colegas (e.g., Wheelan, S. & Williams, T., 2003b; Wheelan

S., Davidson, B. & Tilin, F., 2003a e Wheelan, S., & Kaeser, R., 1997) o Ciclo I é marcado por um período de mudanças consideráveis em que os conflitos e a competição sobre a autoridade e o *status* são mais frequentes, mas que são também os pré-requisitos para os aumentos posteriores em matéria de coesão e cooperação entre os membros.

2. 2 Ciclo II de Desenvolvimento dos Grupos: Sistema Tarefa

A passagem para o Ciclo II significa que o grupo conseguiu resolver satisfatoriamente as questões afetivas do Ciclo anterior (Lourenço, 2002). Assim na terceira fase assiste-se a uma consciência do *alvo mobilizador*, a comunicação entre os membros é aberta e partilhada, os conflitos são vistos como positivos decorrentes da aceitação e integração das diferenças sobre o que deve e como deve ser feito, ou seja, o clima vivenciado é de confiança, diálogo e envolvimento (Miguez & Lourenço, 2001). Na quarta fase a consciência do *alvo mobilizador* é elevada, embora os conflitos sejam mais frequentes, mas de curta duração e têm mais a ver com aspetos funcionais. Os subgrupos são aceites e estimulados, pois as diferenças são vistas como uma alavanca para a inovação e mudança, constatando-se uma elevada qualidade de desempenho (Miguez & Lourenço, 2001).

Em 2005, Susan Wheelan reconheceu que apesar de mais de 40 anos de pesquisas sobre o desenvolvimento dos grupos, ainda são necessários mais estudos, nomeadamente sobre como se desenvolvem e funcionam e como o conhecimento desses processos podem ser úteis para qualquer tipo de grupo e não apenas no local de trabalho. No contexto de intervenção no *self* e nos grupos, consideramos ser fundamental apontar primeiramente aos líderes, gestores, professores ou outros a presença dos dois Ciclos de desenvolvimento dos grupos, pois esta divisão permite uma compreensão do funcionamento dos grupos que facilita uma perceção imediata de como ocorrem as interações, para posteriormente atuarem tendo presente que nas duas primeiras fases a sua atuação tem de incidir primeiramente nas tarefas de modo a que se catalise as energias afetivas para manter um clima grupal competitivo na concretização do *alvo mobilizador* (José Miguez, 2011).

Segunda Parte - Modelos da psicologia clínica no contexto do desenvolvimento do self e dos grupos

Capítulo I - Modelo da Systems-Centered Therapy for Groups de Yvonne Agazarian (2004)

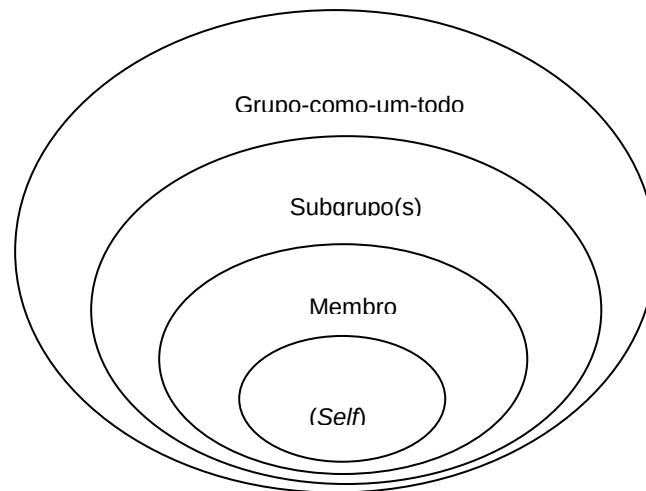
A obra de Yvonne Agazarian, *Systems-Centered Therapy for Groups* (SCTG), editada em 1997 e reeditada 2004⁷, surge como um conjunto de métodos e técnicas para a modificação das defesas do *self*, utilizados inicialmente no contexto das fases de desenvolvimento dos grupos terapêuticos (e.g. Agazarian, Y., 2004) e posteriormente noutros tipos de grupo, nomeadamente organizacionais (e.g. Agazarian & Gantt, 2000 e 2003 e Gantt & Agazarian, 2007). O corpo teórico e prático dos Systems-Centered Groups, tem como suporte a rede conceptual da Teoria dos Sistemas de L. Bertalanffy (1986) e a Teoria de Campo de K. Lewin (1951) que a autora adapta, transforma e reinventa ao articular com outras perspetivas.⁸ Influenciada pela Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1986), introduz a Teoria dos Sistemas Humanos Vivos (TSHV), definida isomorficamente como energia organizada (*energy-organising*), objetivos dirigidos (*goal directed*) e autocorreção (*self correcting*). A TSHV é uma metateoria que explica a hierarquia dos sistemas humanos vivos em termos de membro, subgrupo(os) e o grupo-como-um-todo, considerando que o subgrupo é a unidade básica do SCT e não o indivíduo.

A TSHV define uma hierarquia de sistemas isomórficos (*vide*: Figura1, página 29) no sentido em que são semelhantes na estrutura, função e dinâmica (energia), mas são diferentes em diferentes contextos. Se influenciarmos um sistema, influenciaremos todo o sistema, assim é o isomorfismo entre o *Self-Centered* e o *System-Centered Systems* que permite a mudança terapêutica em qualquer nível do sistema hierárquico para potenciar a mudança no indivíduo (Agazarian, 2004 e 1999b). Há uma relação de interdependência entre a função e a estrutura dos sistemas: a função é definida pelo processo dinâmico de discriminar e integrar as diferenças, enquanto a estrutura é definida em termos de fronteiras.

⁷ A edição utilizada na nossa abordagem é a de 2004.

⁸ Tal como refere Agazarian (1986): Bertalanffy, (Teoria Geral dos Sistemas); Festinger, L. (Teoria da Dissonância Cognitiva); Howard, A. & Scott, R. (Teoria de Resolução de Problemas); Shannon, C. & Weaver, W. (Teoria da Informação); Korzybski, A. (Semântica Geral); Schroedinger, E. (O que é a vida); Bowlby, J. (Vinculação e perda); Klein, M. (Identificação e Contenção Projetiva); Bion, W. (Dinâmica de Grupo, Pressupostos Básicos e Contenção); Bennis, W. & Shepherd, H. (Teoria de desenvolvimento de grupo); Freud, S. (Teoria psicanalítica); Tinbergen, N. & Lorenz, K. (Etologia); Mahler, M. (Re-aproximação) e Horwitz, L. (revisão da literatura sobre o grupo-como-um-todo). Outras influências posteriores a 1986 referidas por Agazarian (*in*: Agazarian, 1999 e 2004; Agazarian & Gantt, 2003), são os contributos sobre a inteligência emocional, nomeadamente de Goleman, D. (1995) e Damásio, A. (1995) e da Programação Neurolinguística de Bandler, R. & Grinder, J. (1975 e 1979).

Figura1. O self e a Hierarquia da Systems-Centered Therapy



Fonte: Adaptado de Agazarian (2004)

Influenciada pela teoria de campo de Lewin, K. (1951), Agazarian (1986) parte do pressuposto gestáltico de Lewin de que o todo é maior do que a soma das suas partes e introduz uma distinção fundamental entre o espaço de vida do grupo e o espaço de vida do indivíduo, operacionalizando a diferença entre a dinâmica de grupo e a dinâmica individual. Assim, em 1962 (*cit in*: Agazarian, 1986) introduz a noção de grupo-como-um-todo como um fenómeno distinto e discreto dos seus membros (indivíduos), estabelecendo duas declarações: (1) o comportamento pode ser explicado através da compreensão da dinâmica do indivíduo no grupo, sem se referir à dinâmica de grupo e (2) o comportamento pode ser explicado através da compreensão da dinâmica de grupo e no grupo, sem se referir à dinâmica individual. A versão modificada do campo de forças de Lewin, conduz Agazarian (2004 e 1986) ao diagnóstico dos objetivos implícitos (internos) ao grupo-como-um-todo, aliando o conceito de espaço de vida à formulação de Korzybski do homem como um cartógrafo e a teoria da dissonância cognitiva de Festinger, ou seja, o homem cria mapas mentais que representam o território (o mundo real em que vivemos) e age de acordo com esses mapas como se fossem as coisas que eles mesmos representam (Korzybski, 1948), mas a teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1957) mostra que muitos dos comportamentos defensivos decorrem do conflito entre duas cognições, ou seja que podem ocorrer conflitos nos *selves* quando estes confundem o mapa mental com o território. A estes contributos, Agazarian (2004), adiciona a perspetiva de Howard, A. & Scott, R. (1965), que sugeriram que todo o comportamento pode ser visto como um sistema de resolução de problemas que se move na direção ou afastamento dum problema, neste sentido Agazarian, Y. (2004) defende que o sistema de tensão no sistema do espaço de vida está diretamente relacionado com os problemas. Ao defender que o comportamento é uma função do

mapa do espaço de vida, Agazarian (2004) introduz alterações nos conceitos de objetivos e de forças, considerando que as forças definem o nível de equilíbrio de um sistema e ainda, que as forças impulsoras se movem em direção a objetivos explícitos, enquanto as forças restritivas se movem em direção a objetivos implícitos. Agazarian exemplifica as forças impulsoras com os padrões de comunicação (e.g. apoiar uma pessoa, apresentar factos, dar feedback, etc.) e as forças restritivas (e.g. utilizar depreciações, sarcasmos, interrupções, vernáculos, etc.), considerando-os como comportamentos que facilitam a transferência de informações ou pelo contrário introduzem dissonância no clima de comunicação, defendendo que é mais fácil enfraquecer as forças restritivas que se manifestam através da explicação, de *mind readings* e predições negativas, do que implementar forças impulsoras de exploração e confirmação dos *mind readings* (Agazarian, Y., 2004 e 1986).

1. Rede Conceptual da SCT

De modo a compreender os principais contributos de Agazarian para o Modelo de Miguez & Lourenço (2001), apresentarei de forma breve a rede conceptual do SCT (cf. Anexo II – Quadro A) de modo a ser perceptível o que consideramos serem os seus maiores contributos e dos seus colegas, no contexto de desenvolvimento do *self* e dos grupos.

1.1 Função

A função é definida como um processo de maturação no qual os sistemas humanos vivos sobrevivem, se desenvolvem e transformam através da discriminação e integração das diferenças a partir do simples para o mais complexo (Agazarian, 2004 e 1986). Assim, o sistema de sobrevivência depende da capacidade do restante sistema suportar o equilíbrio suficiente para se manter e manter uma organização viável, o sistema de desenvolvimento depende da capacidade do sistema para processar as semelhanças e integrar as diferenças o que significa perceber as semelhanças entre as aparentes diferenças e as diferenças nas aparentes semelhanças e integrar essas percepções na sua organização (Agazarian, 1992b). A autora (2004) refere que a função do processo terapêutico consiste em ensinar aos pacientes a explorar a sua experiência para que possam desenvolver e integrar mais recursos em si mesmos (e.g. a discriminar a diferença entre uma defesa e a experiência de se defender ou discriminar entre pensamentos e sentimentos).

1.2 Dinâmica (energia)

A energia na SCT significa a capacidade para transferir informação nas transações comunicacionais através das fronteiras entre e dentro da hierarquia dos sistemas (Agazarian, 2004 e 1992b). É a permeabilidade das fronteiras do grupo, que determina como a energia pode ser usada, assim, quando o grupo está pronto para cruzar as fronteiras entre as fantasias, desejos, medos e a realidade, ele tem a energia que precisa para fazer o seu trabalho (Agazarian, 1992b). A energia dos grupos está sempre relacionada com os sistemas de objetivos primários e secundários, explícitos e implícitos. Os objetivos primários são internos ao sistema e estão orientados em torno da sobrevivência, desenvolvimento e transformação, estes não resolvem os problemas, mas procuram desenvolver um sistema de resolução de problemas no sistema do grupo-como-um-todo; enquanto os objetivos secundários, consistem em desenvolver a resolução de problemas, modificando a hierarquia das defesas no contexto das fases de desenvolvimento do grupo. São os objetivos secundários que determinam a direção em que o sistema se move, estando ao serviço do sistema de relacionamentos com o seu meio ambiente (Agazarian, 2004 e 1992b).

1.3 Estrutura

A estrutura dos Sistemas Centrados define as fronteiras (*boundaries*) no contexto do aqui e agora do espaço e do tempo, da realidade e do papel e é gerida por métodos e técnicas de *boundaring* e *vectoring*. É a estrutura de um sistema que define as suas fronteiras e que dá ao grupo a sua forma (*shape*) e as suas fronteiras são as linhas imaginárias que mantêm o grupo dentro dessa forma (*shape*) (Agazarian, 2004). As fronteiras contêm a energia potencial de trabalho e é através da comunicação entre as fronteiras entre e dentro dos subsistemas da hierarquia do grupo-como-um-todo, que o sistema passa do simples para o complexo. São as fronteiras que permitem discriminar entre a realidade que é consensualmente validada no espaço e no tempo e a realidade hipotética (irrealidade), ou seja, os membros são encorajados a testar dentro do grupo-como-um-todo, a realidade dos seus medos sobre o que os outros pensam, do que associar-se a esses medos e, quando o grupo está pronto para cruzar as fronteiras entre as fantasias, desejos, medos e a realidade, ele tem a energia que precisa para fazer o seu trabalho (Agazarian, 2004, Agazarian & Gantt, 2003 e Agazarian, 1992b). As fronteiras do papel explicam os diferentes sistemas de papéis quando há mudanças no contexto e nos objetivos do sistema, assim como os papéis são interativos e têm diferentes sentidos em diferentes contextos, também a percepção do membro de que o

papel é vivido no contexto do subgrupo ou do grupo-como-um-todo, evita que o membro veja de forma demasiado pessoal os conflitos ou problemas (Agazarian, 2004 e Agazarian & Gantt, 2003).

2. Método da Terapia Centrada nos Sistemas de Grupos

A Terapia Centrada nos Sistemas de Grupos (Agazarian, 2004 e 1999a) utiliza 4 métodos: o processo de *Subgrouping* (Subagrupar), *Vectoring* (Vetorizar)⁹, *Boundaryng* (Estabelecer fronteiras) e *Contextualizing* (Contextualizar). (Agazarian, 2004 e 1999a), que passamos a descrever:

2.1 Subgrouping

O subagrupar (Agazarian, 2004 e 1999a) é introduzido logo no início da formação do grupo SCT, de modo a que se crie um clima de suporte entre os membros, antes de se iniciar o trabalho de modificação das defesas. Este método é utilizado para conter e gerir os conflitos comunicacionais que ocorrem face às diferenças e ao desconhecido. Isto permite que o processo de comunicação do grupo vetorize os objetivos SCT de exploração, descoberta e integração, introduzindo no grupo uma satisfação imediata, pois reduz a ansiedade que naturalmente existe num grupo que não se conhece. O subagrupar encoraja todos os membros a experienciarem ambos os lados dos seus conflitos internos e a anuir e aceitar ambas as semelhanças e diferenças. Assim, a partir do momento em que o grupo vê a diferença entre ondular, empurrar e remar, reconhece a importância de explorar o desconhecido e está pronto para ser introduzido no *boundaryng* (Agazarian, 2004).

2.2 Boundaryng

O *boundaryng* permite reduzir os ruídos da comunicação, influenciando as condições em que um sistema abre ou fecha as suas fronteiras à informação, assim considerando que o subgrupo aumenta a capacidade funcional do sistema para integrar informações, o *boundaryng* aumenta a probabilidade de que a informação que entra no sistema seja integrada, promovendo a mudança que torna as fronteiras permeáveis à

⁹ Salvaguardamos que optamos por traduzir *vectoring* por vetorizar, na medida em que o termo em português tem implícito a direcção para um alvo, indicando um movimento e uma dinâmica que não se encontra no termo focalizar, que do nosso ponto de vista é mais estático.

informação uma vez que os grupos aprendem as competências necessárias para reduzir os ruídos da comunicação que funcionam como forças restritivas, vetorizando a informação dos objetivos do sistema primário para o sistema secundário (Agazarian, 2004).

2.3 Vectoring

Vetorizar em SCT, significa a gestão da energia para alcançar os objetivos primários e secundários. O vetor pode ser visualizado como um movimento que tem uma seta dirigida, uma força e um alvo (objetivos). A vectorização impede que os membros atravessem as fronteiras para fora do grupo-como-um-todo e facilita a focalização no contexto do grupo-como-um-todo (Agazarian, 2004). A vectorização é um método que utiliza técnicas para que o membro e o grupo aprendam a afastar a sua energia dos mecanismos de defesa (e.g. ansiedade) e simultaneamente reduzam as suas próprias forças restritivas (e.g. explicações, *mind readings*, predições negativas, etc.) de modo a escolherem deliberadamente vetorizar a sua energia para explorar as suas defesas ou para descobrir (e.g. exploração, confirmação dos *mind readings*, etc.) contra o que se estão a defender (Agazarian, 2004 e 1999a).

2.4 Contextualizing

Para Agazarian (2004), a contextualização refere-se à capacidade dos membros aprenderem a identificar diferentes contextos, nos contextos das fases de desenvolvimento do grupo. Assim, noção de contexto assume duas perspetivas consoante o desenvolvimento das fases do grupo: (1) o contexto das fases de desenvolvimento do grupo representam diferentes contextos e estes definem quais as defesas que são necessárias modificar e (2) o contexto em que um membro se vê a si próprio como fazendo parte de um grupo num contexto, ou seja a capacidade do *self* para se contextualizar como membro no contexto do grupo-como-um-todo.

3. Técnicas da Terapia Centrada nos Sistemas

Segundo Agazarian (2004), existem três grandes tarefas que são exigidas nos primeiros minutos de um grupo SCT e que determinam como o grupo se irá desenvolver. O primeiro é o esboçar das fronteiras que definem o grupo, o segundo consiste em conter a energia de fora do grupo para dentro do grupo, i.e., focar os objetivos e o

terceiro consiste no desenvolvimento dos sistemas centrados de membro, subgrupos e do grupo-como-um-todo. Agazarian (2004) introduz o *boundarying*, que é realizado individualmente pelo terapeuta e que fomenta a ressonância e afasta o criticismo destrutivo quer pessoal, quer contra os membros, levando o membro a separar entre os factos (da realidade) e os seus sentimentos. Na técnica de *boundarying* é aplicada o exercício de distração que estimula o processo de discriminação e integração das diferenças, nomeadamente nos membros mais resistentes à mudança (e.g. o paciente identificado ou o papel de vítima), solicitando ao membro que: (1) discrimine a experiência causadora do mal-estar; (2) discrimine os sentimentos que a experiência lhe suscita e (3) discrimine entre os sentimentos e os pensamentos dessa experiência. Este exercício permite que o membro descubra a diferença entre o explicar e o descrever a experiência e os sentimentos que esta lhe provoca no aqui e agora, partindo para a exploração e o *insight*. De modo a reduzir o ruído na comunicação, Agazarian (2004) introduz a importância do contacto ocular (*eye contact*) que considera como a mais simples e poderosa força impulsora para manter as pessoas no aqui e agora, pois traz energia ao grupo e ao mesmo tempo fomenta a ressonância que leva ao emparelhamento.

3.1 Functional Subgrouping

Agazarian (2004 e 1989) distingue entre subgrupos estereotipados e subgrupos funcionais para explicar o modo como os membros discriminam e integram as semelhanças e as diferenças. Assim, os subgrupos estereotipados reúnem-se em torno das semelhanças e rejeitam as diferenças, enquanto os subgrupos funcionais reúnem-se em torno das semelhanças, mas aprendem através da exploração a discriminar e a integrar as diferenças. Segundo Agazarian (1989) os subgrupos estereotipados tendem a ser vistos como o “grupo bom” quando semelhantes e “grupo mau” quando diferentes. O subagrupar funcional, surge como um primeiro objetivo a ser implementado num grupo SCT (logo na primeira sessão) de modo a desenvolver um clima de suporte entre os membros. Neste sentido, Agazarian introduz quatro técnicas que os membros aprendem antes de se iniciar o trabalho de modificação das defesas (Agazarian, 2004 e 1999a):

(i) *Containing and Splitting*

O subgrupo funcional move-se na exploração do desconhecido e fornece aos membros a estrutura dentro da qual os *splits* de um grupo podem ser contidos no grupo-como-um-todo, em vez de serem negados ou projetados. O subagrupar desenvolve um

clima em que a realidade pode ser testada e os problemas resolvidos, pois cada subgrupo escolhe um lado do conflito e explora-o através da discriminação e integração das semelhanças e das diferenças (Agazarian, 2004 e 1992f).

(ii) *Resonating*

Segundo Agazarian (2004), quando os membros estão em ressonância com as suas semelhanças, é mais fácil trabalhar em conjunto e aceitar a integração das pequenas diferenças. Um exemplo prático é a gestão da defesa popular do “sim.. mas...”, em que o terapeuta encoraja a explorar o “sim” e depois o “mas...”, aplicando o princípio da discriminação das diferenças nas aparentes semelhanças e reconhecendo as semelhanças nas aparentes diferenças.

(iii) *Centering*

Para Agazarian (2004) estar centrado, consiste na experiência de tornar permeáveis as fronteiras entre a apreensão e a compreensão do *self*. É o que o SCT designa por caminho para o *insigth*. Para a autora estar centrado significa uma percepção focada no *edge of the unknown*, i.e., estar aberto à sabedoria do momento em todos os contextos da experiência interior e exterior.

(iv) *Reframing*

O reenquadramento (Agazarian, 2004), consiste na reformulação da descrição de um acontecimento ou experiência, de tal maneira que ela seja relacionada com a dinâmica humana em geral e não com as questões pessoais. Assim, quando um membro reformula ao nível da dinâmica do subgrupo ou do grupo-como-um-todo, tem menos probabilidades de se sentir apontado (e.g. humilhado, envergonhado, etc.).

3.2 *Fork-In-The-Road*

O *fork-in-the-road* é uma das propostas de Agazarian (2004) para o enfraquecimento das forças restritivas e redirecionar os comportamentos defensivos para objetivos, permitindo resolver o difícil problema de resistência à mudança, que se observa quer a nível do desenvolvimento individual quer grupal. O *fork-in-the-road* surge como uma metáfora que conduz os membros à distinção entre o explicar a experiência dolorosa que gera distorções cognitivas e o explorar a emoção, o sentimento ou a defesa que está na origem da tensão ou conflito. Com esta técnica os membros tomam consciência de que podem dirigir e vetorizar a sua energia ao longo das fronteiras, primeiro através da apreensão e depois através da compreensão, i.e., debruçar-se sobre

o conhecido e descobrir o desconhecido e, em seguida, explorar as defesas contra a realidade e descobrir a realidade da experiência, dos conflitos e dos impulsos.

Agazarian (2004), salvaguarda que nem sempre a exploração do *fork-in-the-road* leva à descoberta, contudo este coloca os membros perante a escolha entre conter os conflitos e os impulsos e explorar a experiência, ou seja, a escolha é o caminho alternativo em que os membros aprendem de forma ativa e deliberada a afastarem a sua atenção das suas defesas e sintomas e procurarem em vez disso, qualquer aspeto autêntico da experiência direta de que involuntariamente se estavam a defender. Assim, em cada *fork-in-the-road*, os membros dirigem a sua energia para alternativas que resolvem problemas e tomam decisões, em vez de se defenderem delas. Esta técnica incentiva a descrever e a explorar os factos, as emoções e os sentimentos, mas também serve como um modelo para discriminar informações antes da sua integração. Aprendendo a usar o *fork-in-the-road*, entre os seus conflitos e as suas defesas e sintomas, os membros descobrem que as defesas e os sintomas que as defesas provocam, são mais perturbadores do que o conflito em si mesmo (Agazarian, 2004).

3.3 Hierarquia de Modificação de Defesas

Em 1965, Simon & Agazarian desenvolveram o SAVI (*System for Analyzing Verbal Interaction*), um instrumento para analisar os processos de comunicação verbal e descobriram que havia padrões de comunicação discretos e previsíveis em cada fase de desenvolvimento dos grupos. Partindo do pressuposto de que os padrões comunicacionais podem ser mapeados nas diferentes fases de desenvolvimento dos grupos, Agazarian em 1989 e 1993 (*cit in*: 2004) usou os padrões de comunicação do SAVI para criar o campo de forças de cada fase, permitindo-lhe identificar as defesas específicas que surgem como forças restritivas para o desenvolvimento de tarefas inerentes às fases. Em 1991f, Agazarian mapeou uma Hierarquia de Modificação das Defesas (cf. Anexo II – Quadro B) que formalizou em 2004 e definiu em termos de cinco módulos sequenciais.

No contexto terapêutico, as defesas são sempre abordadas, partindo das mais simples para as mais complexas ao longo das fases de desenvolvimento de grupo, assim: (i) a ansiedade é abordada antes de qualquer resposta defensiva, independentemente da fase em que o grupo se encontre;(ii) as previsões negativas são modificadas antes de se abordar a tensão e (iii) as distorções cognitivas e os sintomas somáticos são sempre modificados antes do trabalho sobre a depressão, hostilidade e exploração dos *role-locks*.

Ao contrário da maioria das terapias, que respeitam as defesas pessoais do *self*, Agazarian (2004) propõe que se ensine ao membro as competências necessárias para modificar as defesas pessoais que estão na origem da sua dor. Assim, todos os terapeutas SCT seguem a seguinte sequência: humanizar, normalizar, legitimar e despatologizar as defesas, ajudando o membro a ultrapassar o óbvio, usar o senso comum, descobrir a realidade e a conter a energia potencial da frustração direcionando-a para o trabalho, em vez de a restringir ou descarregar. Nos momentos iniciais de encontro de um grupo, os membros aprendem a distinguir entre as emoções, os sentimentos e a consciência, vendo a emoção como uma resposta primária e fisiológica e o sentimento como uma resposta secundária entendida como a compreensão e a consciência da emoção, ou seja o grupo aprende a descrever os sentimentos e a desenvolver a habilidade para reconhecer o que gera o sentimento – se é a realidade ou se é o pensamento sobre essa realidade.

Os membros ao aprenderem a gerir as inundações (*flooding*) provocadas pelas emoções e sentimentos - através das competências de discriminação e integração dos factos - aprendem a conter a hostilidade e a agressão (Agazarian, 2004). Aprendem também a ver a diferença entre as inundações (*flooding*) que são geradas por memórias passadas, através da discriminação das diferenças no contexto do aqui e o agora e do contexto no qual a experiência opressiva original ocorreu. Os membros são lembrados de que se voltarem ao passado, apenas terão os recursos que tinham na época e que o trabalho de discriminação e integração só pode ser feito, quando os membros atravessam a fronteira do passado para o presente e focam os factos do passado usando os recursos do presente (Agazarian, 2004). Do mesmo modo, a modificação da ansiedade passa pela compreensão de que esta tem origem nas emoções, nos pensamentos ou no medo do desconhecido e que o atravessar de cada fronteira supõe a apreensão natural do conhecido para o desconhecido e que esta passagem caracteriza-se pela turbulência que ocorre sempre que os membros verbalizam o seu pensamento (e.g. falam da sua timidez, humilhação, etc.).

Os módulos de modificação das defesas são determinados pelos problemas diagnosticados e o que é inovador em Agazarian (2004), é o facto de a autora apresentar cinco módulos sequenciais, inseridos nas fases de desenvolvimento quer do indivíduo quer dos grupos e declarar que um membro pode terminar o trabalho de um módulo, interromper o tratamento e voltar mais tarde para fazer o trabalho dos módulos seguintes. Assim também, quando um líder, gestor, professor ou outro, quer intervir no contextos dos grupos, identificando a fase do grupo (como iremos ver posteriormente), saberá quais as forças restritivas a erradicar e quais as forças impulsoras que deve implementar.

3.3.1 Módulo Um: Defesas Sociais

Agazarian inclui nas defesas sociais, as defesas contra a comunicação intra e interpessoal, as defesas do poder e da submissão e as defesas de carácter que se manifestam sem uma consciência intencional (através das posturas, tom de voz, etc.). A modificação das defesas sociais supõe que o membro aprende a distinguir entre o defender-se e o explicar, entre o conter e o explorar, entre o descrever factos e separar os factos dos sentimentos, de modo a aceder quer aos sentimentos que foram fruto das defesas contra os factos da experiência, quer da experiência em si mesmo (Agazarian, 2004, 1992c e 1991f). No âmbito das defesas sociais, a autora divide-as em três grandes grupos:

(i) As Defesas Cognitivas

São defesas que permitem ao indivíduo evitar os conflitos no aqui e agora, contudo estas defesas acabam por ser piores pois criam sentimentos de culpa, medo ou pavor. A introdução do *fork-in-the-road*, permitirá que os membros descubram a diferença entre os seus conflitos, as suas defesas e os sintomas e que as defesas em si mesmas e os sintomas que as defesas provocam, são mais perturbadores do que o próprio conflito. Agazarian distingue entre dois tipos de defesas cognitivas:

- *defesas que constroem a energia*: as distorções cognitivas resultantes de interpretações dolorosas sobre o que os outros estão a pensar sobre si (*mind reading*), as previsões negativas (pensamentos sombrios sobre o futuro), o “sim...mas”, a racionalização e intelectualização (explicar a ausência de toda a esperança), a exteriorização (ver a fonte de todos problemas fora de si mesmo), ruminação, obsessão e preocupações.

- *defesas que descarregam energia*: as ruturas cognitivas resultantes da confusão, perda de memória, tornar-se estúpido (*becoming stupid*), *flooding*, ruborizado (*flushing*) e com ataques de ansiedade (Agazarian, 1992c).

Aqui o membro vai aprender que as principais fontes de ansiedade são por exemplo as predições negativas, especulações e *mind readings* (leituras da mente) e que ao identificar se a fonte da sua ansiedade está nos pensamentos, nas sensações corporais ou em algo desconhecido, ele aprende que a discriminação e a integração dessas diferenças enfraquecem essas defesas (Ladden, L, *et al.*, 2006).

(ii) As Defesas Psicossomáticas

Quando os membros começam a abordar as situações reais anteriormente evitadas por defesas cognitivas de frustração e tensão, tendem a aumentar as respostas às realidades difíceis. Ao aprender a discriminar entre a tensão e as experiências emocionais como a frustração, os membros ganham uma crescente tolerância e familiaridade com as sensações corporais que contêm o conhecimento emocional e aprendem técnicas de relaxamento que tanto diminuem a tensão muscular como redirecionam a atenção para a informação emocional que a tensão muscular bloqueou (Ladden, L, *et al.*, 2006). Agazarian utiliza o *bracketing* no descondicionamento de sintomas psicossomáticos provocados pela tensão, esta técnica é aplicada por etapas de modo a que o paciente aceda à emoção primária e à resposta que esta desencadeou. A autora considera que a tensão é uma defesa que atua como um colete-de-forças e quando há tensão muscular excessiva, já não há nem a sensibilidade do impulso nem da emoção, as pessoas já não conseguem saber sequer o que sentem. Agazarian (2004 e 1992c) distingue dois tipos de defesas psicossomáticas:

- *benignas que constringem a energia*: conversões hísticas, tensão, dor muscular, torcicolo, aperto no peito ou no abdómen, câibras e náuseas.
- *benignas que descarregam a energia*: o nervosismo, tiques, tremores, ataques de ansiedade; boca seca e diarreia.

Os sintomas de conversão psicossomáticos não-benignos, são por exemplo, o desmaio, a enxaqueca e síndrome do intestino irritado.

(iii) As Defesas Comportamentais

Estas defesas manifestam-se no *acting out* dum conflito interno, que segundo Agazarian (2004) conduz a um problema duplo: o problema é transferido para o mundo exterior, deixando o conflito interno ainda mais longe de qualquer tipo de aceitação ou solução, pois ao transferir velhas soluções para novas situações, transforma as novas situações nas antigas. Quando a frustração ultrapassa a capacidade de tolerância do indivíduo, ela transforma-se em irritação e raiva, despoletando o impulso de retaliar e culpar. O impulso de retaliação é uma defesa dirigida contra o *self* e os sentimentos de culpa (defesa em *boomerang*) resultam em desânimo, baixa autoestima e/ou depressão. A hostilidade e a indignação são defesas dirigidas contra os outros (agressão verbal ou física) e ambas interrompem a experiência espontânea de raiva que está cheia de energia e conhecimento emocional (Ladden, L, *et al.*, 2006).

Agazarian (1992c), refere que as defesas contra a frustração geram ansiedade, tensão e irritabilidade e estas são defesas cognitivas, psicossomáticas e comportamentais. Contudo, quando a frustração é contida pelos membros, a experiência frustrante pode ser abordada pois há uma abundância de energia para gerir o conflito, assim Agazarian (2004 e 1992c) distingue entre as defesas que:

- *constringem a energia irritável*: culpar e reclamar, fantasias de ódio obsessivo, fantasias de amor angustiado (obsessão amorosa);
- *descarregam a energia irritável*: agitação, birras, histrionismo, etc.;
- *acting in* (transformar a raiva contra si em depressão, autocrítica etc.): teimosia, passividade reativa, comportamento fóbico, etc.;
- *acting out dos papéis característicos*: bode expiatório; paciente identificado; alienados ou sobrevivente teimoso, etc.;
- *acting out em relacionamentos repetitivos de papel*: vítima/tirano; desafiador/condescendente; confiança cega /desconfiança cega, etc.

3.3.2 Módulo Dois - Defesas Role-Lock

Os *role-locks* são as defesas que se manifestam nas relações consigo próprio, com os outros membros e com a autoridade, como por exemplo o bode expiatório, o salvador, o herói, o agressor, a vítima, etc. (Agazarian, 2004). Os *role-locks* são muitas vezes adquiridos na infância e surgem, quer porque são alimentados pela compulsão da repetição ou provocados por sinais ambientais específicos (Agazarian, 1999b). Estas defesas arrastam por um lado à teimosia e por outro à coragem e à curiosidade. A teimosia é primeiramente dirigida a todas as figuras de autoridade e posteriormente transforma-se em objetivos orientados pela tenacidade e pelo desejo de ganhar a luta (Agazarian, 2004). O padrão de papéis identificados pela teoria SCT são o dominador/submisso, vítima/agressor ou um por cima/outro por baixo (*one-up/one down*). Por exemplo, quando um membro está no papel de vítima, o membro descreve e percebe os outros como maltratando-o de alguma forma, ele tende a apresentar uma postura própria (muitas vezes caída ou recolhida) e usa uma linguagem que reflete a passividade e a impotência em relação ao mundo. Além disso, num papel de vítima, o membro comporta-se e relaciona-se de forma a aliciar os papéis complementares dos outros, que mantêm a perceção do mundo no seu papel de vítima. Por exemplo, o papel de vítima provoca muitas vezes o do agressor, o que reforça a perceção de ser maltratado pelos outros (Ladden, L, *et al.*, 2006).

Segundo Agazarian (2004) o subagrupar é uma técnica que ajuda na modificação das defesas *role-lock*, assim colocar os membros a subagrupar à volta do *role-lock* condescendente e desviante dá ao grupo a estrutura para trabalhar com as ramificações interpessoais do impulso que os membros descobriram em si mesmos e, por outro lado, a reciprocidade do subagrupar ajuda os membros a verem como procuram inconscientemente um parceiro que irá agir com eles no seu antigo papel (*role-lock*). O subagrupar torna mais fácil explorar a condescendência do *self* e torna possível descobrir que a condescendência serve para se defender da vitimização, controlar e exercer autoridade. O subagrupar ajuda ainda os membros a explorarem o seu lado desviante e a descobrir que o desvio da teimosia, torna impossível para eles influenciarem os outros ou mesmo influenciar o próprio *self*.

3.3.3 Módulo Três - Defesas de Resistência à Mudança

As defesas de resistência à mudança levam a exteriorizar e culpabilizar os outros pelas próprias dificuldades, que se manifesta no papel de vítima ou abusador. Agazarian (2004), refere que nos grupos, se verificam dois estádios de resistência à mudança: (i) o primeiro estádio é orientado por crises de ódio, na qual o grupo exterioriza o conflito da teimosia contra o dar e aceitar a autoridade de alguém, fazendo do terapeuta o bode expiatório como causa dos seus problemas e (ii) o segundo estádio surge à volta da teimosia pessoal e na qual o grupo reconhece que a energia da mudança está dentro de cada indivíduo, mas que este está prisioneiro nas defesas da sua teimosia.

Só quando a paranoia defensiva é modificada, é que é possível abordar a questão fundamental da separação e individuação, daí que Agazarian (2004) distinga entre:

- *exteriorização de conflitos com a autoridade*: a teimosia e suspeita defensiva entre a posição de justiceiro e de queixoso;
- *negação da autoridade*: a teimosia e suspeita defensiva do *self* que se culpa de incompetência, gerando crises de ódio e resistência à realidade.

3.3.4 Módulo Quatro - Defesas Contra a Separação e Individuação

A maior defesa contra a separação é a negação das diferenças nas relações e segundo Agazarian, os sintomas mais comuns são o desespero e a alienação, daí que a principal tarefa terapêutica consista precisamente em gerir a regressão. Agazarian (2004) considera que estas defesas se manifestam separadamente:

- *contra a separação*: que negam as diferenças nas relações e se reflete na dificuldade de discriminação e integração das diferenças, conduzindo ao encantamento, idealização e confiança cega no *self*, nos outros e no grupo;
- *contra a individuação*: que negam as semelhanças entre o *self* e os outros e esta dificuldade na discriminação e integração das semelhanças leva ao desencanto, cinismo, desprezo e desconfiança cega no *self*, nos outros e no grupo. Os sintomas mais comuns são o desespero e a alienação.

3.3.5 Módulo Cinco: Defesas Contra o Conhecimento

As **defesas contra o conhecimento** são defesas que se desdobram noutras defesas, que emergem de conflitos temporários que têm de ser exploradas:

(i) as **defesas contra a realidade interior e o conhecimento apreensivo e compreensivo** decorrem da confusão que o *self* faz entre a emoção, o sentimento e a consciência. Agazarian apoia-se nas descobertas de Goleman, D. (1995) e Damásio, A. (1995) sobre a inteligência emocional, considerando que a inteligência emocional é que dirige as nossas escolhas, esta descoberta de que a fonte das defesas emerge sempre da contradição entre a experiência primária (a apreensão e a intuição) e a experiência secundária (a imaginação e a compreensão), permite que os membros desenvolvam uma maior capacidade para tolerar o caos da experiência primária de modo a organizá-la e comunicá-la compreensivamente;

(ii) as **defesas contra o senso comum**: surgem da confusão que o *self* faz entre a intuição da apreensão e a racionalidade da compreensão. O membro já explorou anteriormente a diferença entre o que é uma emoção e o sentimento que a emoção provoca, agora ele aprende que o conhecimento apreensivo é não-verbal enquanto o compreensivo é verbal e que as forças restritivas do conhecimento apreensivo são dissipadas através da implementação das forças impulsoras do conhecimento compreensivo, isto é o processo de obter informações, testar hipóteses e rever os mapas cognitivos. Assim, o membro aprende como acionar a inteligência emocional quer para a apreensão quer para a compreensão, através do enquadramento e contextualização da experiência no aqui e agora;

(iii) **defesas contra a realidade exterior e a realidade testada**: estas defesas decorrem da confusão que o *self* faz entre o “mapa” (a realidade construída) e o “território” (a realidade exterior), ou seja “o mapa, não é o território”. Esta metáfora possibilita que o membro aceda às defesas que decorrem da confusão que faz entre a realidade em si e a realidade construída, pelo que desfazer estas defesas supõe o teste da realidade, nomeadamente através da técnica de autocentração.

4. Fases de Desenvolvimento de Grupo

A perspetiva sistémica de Agazarian (2004), pressupõe a noção de grupo-como-um-todo, entendido como o que existe no espaço e no tempo do aqui e agora. Defende que os grupos se desenvolvem numa forma previsível numa sequência de três fases e subfases dinâmicas e universais (influência de Bennis & Shepard, 1956)¹⁰ e que se aplicam a todos os sistemas humanos vivos, quer se trate de um sistema individual, de membro, de subgrupo ou do grupo-como-um-todo.

Em 2004, Agazarian apresenta três fases de desenvolvimento dos grupos terapêuticos (e subfases) articuladas com os cinco módulos de modificação das defesas. Posteriormente, juntamente com outros colegas apresenta este mesmo Modelo para intervir em grupos organizacionais (Gantt, S. & Agazarian, Y., 2007; Ladden, L., Gantt, S., Rude, S. & Agazarian, Y., 2006; Agazarian, Y. & Gantt, S., 2000 e 2003).

4.1 Fase de Autoridade

As principais preocupações, na fase inicial dos grupos estão ligadas às questões de poder e de controlo com a autoridade, criando um clima competitivo no sistema do grupo-como-um-todo que configura um padrão de papéis de domínio-submissão dos membros entre si e entre estes e a autoridade. Nesta fase os membros movem-se na fuga para a complacência passiva e saem através de desafios ativos, pelo que compete ao terapeuta orientar as relações entre os membros através da criação de subgrupos funcionais (Agazarian & Gantt, 2007 e 2003 e Agazarian, 2004 e 1992f). Assim, é introduzido nos subgrupos, o *fork-in-the-road* entre o explicar o conhecido e explorar o desconhecido, de modo a descobrirem a vitalidade do *self* indefeso e a aceder às emoções básicas e impulsos que estão inacessíveis quando a energia é dirigida para as defesas e os sintomas. O grupo aprende a dizer a diferença entre os sentimentos que surgem no interior dos conflitos e os sintomas que resultam das defesas contra a ansiedade, tensão e irritabilidade que são geradas pela frustração que esses conflitos internos despertam (Agazarian, 1992f). Em 2004, Agazarian apresentou quatro subfases previsíveis:

¹⁰ Bennis & Shepard (1956), consideram que o desenvolvimento de um grupo passa por três fases: fase um - dependência e contra dependência; fase dois - interdependência e fase três - validação consensual.

(i) *Subfase de Fuga:*

É uma fase mais passiva, em que se verifica um evitamento das interações pessoais e de trabalho. A comunicação tende a ser vaga de modo a evitar controvérsias e conflitos, constatando-se a tendência para a fuga, evasão e amor, em que os membros com mais predominância para esta resposta formam subgrupos estereotipados em torno de semelhanças, com predomínio de comunicações sobre o status que são essencialmente irrelevantes para os objetivos do grupo, mas que são altamente relevantes para a política de sobrevivência (Agazarian, 1992f). A parte passiva do *self* tende a ser obediente, conformista, agradável, adaptável e com uma amorosa fusão e confiança cega. Os grupos apresentam comportamentos de *acting out* e frequentemente elegem um membro indefeso (paciente identificado) para conter a dependência passiva e a sua impotência, em vez de enfrentarem as defesas reais do grupo (Agazarian, 2004 e 1992f).

Nesta fase do grupo, compete ao terapeuta ensinar o subagrupar funcional de modo a que o grupo faça o trabalho de conter conscientemente a divisão do grupo, pelo que cada membro do grupo deve escolher um lado do problema/conflito (e.g. o “Sim...mas”) e explorá-lo, de modo a que nenhum membro se mantenha comprometido ou ambivalente (Agazarian, 2004 e 1992f; Agazarian & Gantt, 2003). As defesas identificadas por Agazarian (2004) nesta subfase são: as defesas sociais contra a comunicação, as defesas cognitivas contra a ansiedade, as defesas tensionais contra a emoção e as defesas depressivas contra o impulso de retaliação.

(ii) *Subfase de Transição entre a Fuga e a Luta*

A transição da subfase de fuga para a subfase de luta é marcada pela passagem do estado passivo (e.g. papel de vítima) para o estado ativo (e.g. papel de bode expiatório). Um subgrupo condescendente pode tentar intimidar os outros membros através da indulgência com a autoridade e um subgrupo desafiador pode surgir em oposição ostensiva ou disfarçada à autoridade. Aqui são as defesas características de cada um que involuntariamente replicam no presente do grupo, o papel das relações aprendidas no passado (Agazarian, 1992f). Nesta subfase o terapeuta ensina os membros a discriminar e a integrar a experiência emocional que está disponível na inteligência emocional: por um lado aprendem a separar as experiências secundárias (geradas pelas defesas contra a experiência primária) da experiência da frustração em si mesma e por outro lado aprendem a discriminar entre os diferentes sentimentos da experiência. Assim, os membros aprendem que a frustração gera nas pessoas irritabilidade, mas ao explorar a frustração e a irritabilidade separadamente, descobrem

que a frustração não torna as pessoas necessariamente irritáveis e, que a irritabilidade não está necessariamente ligada à hostilidade (Agazarian, 1992f). A transição para a subfase de luta, marca também uma transição das defesas sociais e das defesas contra a ansiedade, em defesas de carácter - especialmente a teimosia. A teimosia é utilizada sempre que a autonomia está ameaçada e como refere Agazarian: *"The tragedy of stubbornness is that it saves the inner life but makes it impossible to experience or live it."* (1992f: 7). As defesas identificadas por Agazarian nesta fase são: as defesas sádicas contra o impulso de retaliação.

(iii) Subfase de Luta

A subfase de luta é caracterizada por um comportamento grupal predominantemente litigioso, é uma subfase mais ativa, na qual o grupo se desloca de estereótipos passivos para bodes expiatórios ativos, por um lado uns com os outros e em seguida com o terapeuta. O papel de bode expiatório do grupo é criado para conter os desvios ativos, na tentativa de vincular a fúria assassina de modo a que o "terapeuta mau" não seja destruído (Agazarian, 2004 e 1992f). Os subgrupos de desafio tendem a serem rebeldes, não-conformistas, resistentes a influências, teimosos, individualistas, controversos e autoritários, com propensão para iniciarem uma posição contra as questões do grupo e finalmente para liderarem o grupo numa rebelião contra o terapeuta (Agazarian, 1992f). As relações grupais mudam constantemente tal como as marés mudam no grupo, assim culpabilizar um membro funciona como uma "fusão" para o grupo - uma integração do subgrupo em relação a um inimigo comum - portanto, o bode expiatório é um agente de integração para o grupo, assim como o paciente identificado foi uma solução integrativa na subfase de fuga (Agazarian, 1992f). A fixação na subfase de luta, manifesta como um grupo está descontente com a autoridade e os encontros são cheios de hostilidade, ao invés de se canalizar a energia para o trabalho. Assim, é possível supor que existe uma correlação inversa entre a deliberação num grupo (manifestada no grupo em papéis impotente e / ou de bode expiatório) e o trabalho que o grupo é capaz de fazer (Agazarian & Gantt, 2003).

Segundo Agazarian (2004), a abordagem dos sistemas-centrados oferece uma alternativa ao uso de bodes expiatórios e ao combate na subfase de luta do desenvolvimento do grupo. Assim, na primeira subfase, os membros são familiarizados com a ideia de que projetam nos outros o que eles não são capazes de responder por si, como acontece com a culpabilização que impede o avanço para o trabalho. Isto leva ao aprofundamento da aprendizagem sobre o processo de tentativa de retomar qualquer

parte de si mesmos que consigam identificar: seja através do reconhecimento duma semelhança renegada ou reconhecendo a ausência de semelhanças. Novamente os membros do grupo são incentivados a escolherem o subgrupo que será mais útil para cada um deles. Mais uma vez a ambivalência é tratada como uma defesa contra a experiência do conflito e o subagrupar é o meio de trabalhar com um lado do conflito, quer o indivíduo esteja ciente de ambos os lados, ou não. Desta forma, quer a questão seja a divisão ou a negação da metade da divisão, ou dividir e conter as duas metades, cada membro individual trabalha com apenas uma, no contexto do subgrupo de apoio, até que o desenvolvimento natural do subgrupo erga o outro lado do grupo (Agazarian, 1992f). As defesas identificadas por Agazarian (2004) nesta fase são: as defesas *role-lock* - acima e abaixo (*one up/one down*).

(iv) *Subfase de Transição entre a Autoridade e a Intimidade*

Na primeira fase do grupo, os medos subjacentes à dependência são expressos em termos de culpabilização e queixas que se manifestam por respostas passivas, enquanto a raiva é a resposta activa ao desapontamento da dependência. As defesas identificadas por Agazarian (2004) nesta fase são: a exteriorização do ódio contra a autoridade e a resistência à realidade. Durante esta subfase e de facto ao longo da vida do grupo, a responsabilidade do terapeuta consiste em conter as identificações projectivas do grupo, até que o grupo-como-um-todo possa conter a sua própria dinâmica. O papel do terapeuta serve como um recipiente para o grupo-como-um-todo dividir o bom do mau terapeuta, contudo a culpabilização do terapeuta nem sempre é abertamente hostil, esta pode manifestar-se seduzindo secretamente o terapeuta ou denegrindo-o como incompetente (Agazarian, 1992f). A autora defende que, quer em grupos de terapia quer noutros tipos de grupos, às vezes é mais fácil para o grupo derrubar a autoridade secretamente do que instalar uma rebelião, daí que quando o grupo desafia com sucesso e derruba a autoridade, este resolve temporariamente os seus conflitos sobre o bem e o mal, dividindo e localizando o "mal" no "terapeuta mau" e o "bem" no "grupo bom".

Agazarian (2004) apoia-se em Bennis & Shepard para explicar os comportamentos de confrontação com a autoridade, que os autores designam por evento barométrico, considerando que no pico do evento barométrico¹¹, os medos são

¹¹ O evento barométrico é o nome dado por Bennis & Shepard (1956) ao confronto do *self* com a autoridade.

expressos abertamente contra o líder, mas também, que é no pico do evento barométrico que o grupo catapulta para a próxima fase. Para Agazarian (2004), é fundamental que o líder actue antes do pico do evento barométrico e para tal propõe a exploração da reciprocidade dos *role-locks* (ou seja quando há uma vítima, há um agressor e vice-versa). A exploração destes *role-locks* interpessoais é feita inicialmente no grupo-como-um-todo, solicitando-se voluntários que representem cada um dos papéis. Com esta encenação estabiliza-se a manifestação espontânea desses comportamentos e simultaneamente constrói-se a ponte entre os membros e o grupo-como-um-todo. Contudo, embora esta dinâmica estabilize temporariamente os comportamentos hostis, tal não significa que eles não acabem por emergir dentro do grupo e, segundo Agazarian o trabalho tem de ser continuado, nomeadamente com os membros com mais propensão para estes comportamentos. Como estes papéis são intrapessoais e inconscientes, o membro é ensinado a auto-observar-se numa posição centrada, i.é, aprende a ver a diferença entre as emoções e os sentimentos que as emoções lhe provocam, daí que o trabalho com os subgrupos seja fundamental, uma vez que os membros são convidados a explorarem as suas semelhanças e as suas diferenças e descobriram por si mesmos que procuram inconscientemente um parceiro que age com eles no seu antigo papel. Segundo Agazarian (1992f, 2004) o pico do evento barométrico é o fulcro que vai catapultar o grupo da fase de autoridade para a fase de intimidade, na medida em que os medos são expressos abertamente e que após um bem sucedido confronto com o terapeuta, a energia do grupo é libertada e passa a ser dirigida para as questões de intimidade interpessoal.

4.2 Fase de Intimidade

A intimidade gera uma dinâmica mais complexa, é a procura do *self* através do processo de separação e individuação (que são as principais forças restritivas à intimidade interpessoal). Os relacionamentos entre si tornam-se mais importantes do que a relação com o terapeuta ou a autoridade, assiste-se ao foco sobre o clima relacional, em detrimento da tarefa – divisão entre aqueles que se inclinam para a afiliação e os que preferem trabalhar sozinhos (Gantt & Agazarian, 2007). Apesar da grande coesão com que o grupo entra nesta fase, a proximidade dos subgrupos balança: longe demais para alguns, demasiado próximo para outros: o encantamento e a desilusão, a desconfiança, a alienação, o desespero e o vazio de estarem juntos, sozinhos (Agazarian, 2004 e 1992f; Agazarian & Gantt, 2003). Como metaforiza Agazarian (1992f), a suspeita paranóica do mundo, da segunda fase é o mundo sem objecto de Kafka, onde a

localização da ameaça está em lugar nenhum e em qualquer lugar e isto conduz à perda da coesão. Em 2004, Agazarian apresentou três subfases previsíveis:

(i) *Subfase de Encantamento*

A dificuldade na discriminação e integração das diferenças leva ao encantamento, à idealização e confiança cega do grupo e em cada um. Há uma ênfase exagerada nas semelhanças e uma negação das diferenças. Para o subgrupo encantado, os relacionamentos nunca são demasiado próximos, contudo quando as diferenças invadem o encantamento das semelhanças, o grupo "cai" na dor do desencanto e da suspeita, precipitando-se para a próxima fase, cheia de desespero e desconfiança uns dos outros, do grupo e do *self* (Agazarian, 2004 e 1992f).

(ii) *Subfase de Transição entre o Encantamento e o Desencantamento*

A dificuldade na discriminação e integração das semelhanças conduz ao desencanto, cinismo, desprezo e desconfiança cega no *self*, nos outros e no grupo. Os subgrupos tornam-se inconciliáveis, a coesão desaparece e assiste-se a uma ênfase exagerada nas diferenças e a uma negação ou depreciação das semelhanças: para uns não há proximidade suficiente para outros a distância é grande e a tarefa do terapeuta consiste em impedir a regressão, através do subagrupar dos dois lados do conflito: encantamento/desencantamento (Agazarian 1992f e 2004).

(iii) *Subfase de Desencanto e Desespero*

Há uma grande desilusão no trabalho de transição quando o grupo nega os sentimentos conflituosos em relação a cada um, é o "deixar andar" em que a paranóia e o desespero se transformam no último fosso das defesas contra a angústia da vergonha e do desespero. A tarefa do terapeuta consiste em impedir a regressão e incentivar o subagrupar pela ressonância: um subgrupo contendo a importância da proximidade e o outro contendo a importância da distância, é o subagrupar funcional que permite explorar em simultâneo ambos os lados da experiência, veiculando a aceitação das diferenças como recursos e não como pontos de discórdia, vetorizando o grupo para a fase de trabalho (Agazarian, 2004 e 1992f).

4.3 Fase de Amor, Trabalho e Divertimento

Ao conduzir os subgrupos a conter os conflitos e a explorar os dois lados de cada questão, o grupo-como-um-todo não desperdiça a energia de trabalho nem descarrega a energia para o ambiente, mas trabalha para atravessar as fronteiras entre a fantasia, os desejos e os medos no aqui-e-agora da realidade dura do trabalho (Agazarian, 1992b). Através do subagrupar funcional os membros aprendem a trabalhar com ambas as suas semelhanças e diferenças. O grupo passa a ser capaz de trabalhar quer a experiência apreensiva quer a compreensiva, a compreensão requer a capacidade de ser capaz de discriminar e integrar a informação sobre o mundo em que vivemos e ao mesmo tempo manter-se aberto ao conhecimento apreensivo de que pouco daquilo que é possível na nossa visão criativa pode ser traduzido na realidade (Agazarian, 2004). O trabalho do grupo maduro consiste em fomentar as transacções através das fronteiras, pois que descobriram que os problemas em si não mudam, o que muda é a capacidade de trabalhar com eles (Agazarian, 1992f). Para Gantt & Agazarian (2007) é nesta fase que os membros compreendem que cada contexto é diferente, com objectivos diferentes e, que esta situação exige a flexibilidade no desempenho dos vários papéis consoante os contextos em que a ação se desenrola. São as defesas contra o conhecimento que são trabalhadas nesta fase (Agazarian, 2004), os membros descobrem que a sobrevivência é o preço de estar para sempre sozinho, mas que também esta descoberta fortalece o *self* e o grupo quando o que está em causa é o seu sentido de competência.

No final de cada sessão de grupo (15 minutos antes de terminar a sessão) Agazarian (2004) utiliza um método para consolidar tudo o que ocorreu durante essa sessão, de modo a que cada membro constate as mudanças que ocorreram no seu *self*, no subgrupo e grupo-como-um-todo. Este método designado em português por SISDA (José Miguez, 2009), consiste numa revisão de todo o processo, em que cada membro expressa as suas impressões em termos de: **S**atisfação, **I**nsatisfação, **S**urpresa, **D**escoberta e **A**prendizagem. As Satisfações e Insatisfações são as forças impulsoras e restritivas, que permitem que as pessoas observem o que elas querem fazer na terapia ou no trabalho; o sentimento de Surpresa sinaliza que algo de inesperado e desconhecido ocorreu, indicando quais são os novos dados para o indivíduo; as Descobertas são a matéria-prima para a aprendizagem e as Aprendizagens são as generalizações do *self* no seu dia-a-dia.

Capítulo II - Modelo TABEIS de Heard, Lake & McCluskey (2009)

Em 2009, Heard, Lake & McCluskey, vêm reconhecido o seu Modelo TABEIS (*Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*) como um novo Paradigma da Psicologia¹². A ideia matriz que orienta todo Modelo TABEIS é a introdução do conceito de bem-estar, considerando que é a procura do bem-estar que mobiliza todo o comportamento humano desde a infância, adolescência e durante toda a vida adulta. Baseados nesta ideia, alteram e renovam a herança da Teoria do *Attachment* de Bowlby em várias vertentes, ancorando na prática uma nova intervenção clínica que designam por Psicologia Exploratória e que se caracteriza por:

- (i) substituição do conceito de sobrevivência básica de Bowlby, pelo conceito de sobrevivência como bem-estar, baseados no princípio de que a procura de bem-estar faz parte da espécie, na medida em que é no seio da espécie que os *selves* desenvolvem as suas habilidades e talentos e é a eles que recorrem sempre que enfrentam uma ameaça;
- (ii) uma nova visão dos sistemas *careseeking* e *caregiving*, considerando que estes sistemas estão presentes não só durante a infância, como durante toda a vida da pessoa, na medida em que os autores constataram na sua prática clínica, que os clientes adultos frequentemente apresentam problemas de *careseeking* e *caregiving*;
- (iii) a importância dos pares no desenvolvimento, que se verifica desde a infância e se prolonga ao longo da vida, sem contudo um ser, na linguagem de Bowlby (Heard *et al.*, 2009, p.4): "*mais velho e mais sábio*" do que o outro, o que leva os autores a introduzir o conceito de pares potenciais, para se referirem à relação que alguns adultos mantêm com as crianças e reciprocamente quando algumas crianças lidam com os adultos como pares. Os autores, como veremos mais à frente, introduzem o conceito de partilha de interesses exploratório como uma alavanca de todo o desenvolvimento humano;
- (iv) aceitam o ponto de vista de Bowlby de que uma pessoa ao longo da vida estabelece Modelos Internos de Trabalho (*Internal Working Models* - IWM) de cada relacionamento, considerando que os IWMs formam a base do ambiente interno de uma pessoa. A este modelo, os autores adicionam os sistemas interno e externo de apoio seguro ou inseguro (*Supportive Internal / External System* e *Unsupportive Internal / External System*), considerando que estes sistemas estão ligados a objectivos intrapessoais, uma vez que o sistema interno de apoio seguro ou inseguro refere-se às reacções do *self* quando este sente uma ameaça ao seu bem-estar (e.g. o medo) e que o sistema externo de apoio

¹² Este novo Modelo é influenciado por Bowlby (1969/1982, 1973, 1982 e 1988); nas ideias de Suttie (1935,1988) e Fairbairn (1952); dos artigos de Birtles & Scharff (1994) e Scharff & Scharff (1994); Guntrip (1971); Hazell em Guntrip (1996); Winnicott (1965,1971); Emde (1988a, 1988b, 1989); Stern (1985, 1995); Trevarthen (Trevarthen & Aitken, 2001); Fonagy *et al.* (2007) e ainda Sroufe (2003 e 2005), (*in*: Heard, Lake & McCluskey, 2009: 19 e 20).

seguro ou inseguro refere-se ao ambiente externo dentro do qual uma pessoa sente ou não, que pode viver com conforto e segurança. Segundo os autores, estes dois sistemas estão sempre presentes ao longo da vida da pessoa e a forma como estes foram vivenciados durante a infância reflectem-se na vida adulta. As influências de Bowlby e de outras escolas da Psicologia e da literatura em geral, como referem Heard *et al.* (2009), conduz este novo Modelo ao conceito original de dinâmica do Processo Restaurativo, ancorado numa nova compreensão do *self* e fortalecido pelo Modelo GCEA (*Goal Corrected Empathic Attunement*- Ajustamento Empático Orientado para Objectivos¹³) de McCluskey, U. (2005).

Em 2009, os três autores apresentam a Teoria do *Attachment* com Partilha de Interesse Exploratório (TABEIS - *Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*), na qual descrevem os sete sistemas instintivos, pré-programados geneticamente em que ocorre o Processo Restaurativo do bem-estar: o *self* defensivo que surge ligado quer a objectivos intrapessoais (quando o sistema medo é activado) quer a objectivos interpessoais quando o sistema de *attachement* é despoletado; quatro sistemas ligados a objectivos interpessoais: *careseeking self*, *caregiving self*, partilha de interesses e o sistema sexual e ainda os sistema interno e externo de apoio seguro ou inseguro, ligados a objectivos intrapessoais que se manifestam nos anteriores cinco sistemas. O sistema de exploração não está incluído na dinâmica do *attachment*, contudo ele está presente no sistema *caregiving*, quando no contexto terapêutico o sistema de exploração do *caregiver* é activado para atender às necessidades do *careseeker* e, é o *caregiver* eficaz, que o irá promover no *careseeker* (McCluskey, 2011a, 2005 e Heard *et al.*, 2009). Como os contributos deste modelo são utilizados para a intervenção na dinâmica de desenvolvimento do *self*, no contexto de cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, faremos uma breve apresentação do novo conceito de *self* descrito pelos autores e posteriormente apresentaremos os sete sistemas do Processo Restaurativo do bem-estar.

1. Novo conceito de *self*

Os autores assumem que só fazem uma breve introdução ao *self*, uma vez que o objectivo que os orienta é o *self* adulto e como ele funciona quando é um *self* defensivo. Alicerçados fundamentalmente nos contributos de Trevarthen & Aitken (2001), Stern

¹³ As traduções apresentadas foram obtidas do PPT fornecido aos alunos, pela Professora Doutora Ana Pinto (2007) enquanto docente da disciplina de Trabalhos Práticos de Investigação Qualitativa - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

(1985, 1995) e Emde (1988a, 1988b, 1989), mas também noutras influências oriundas da literatura do *attachment*, nomeadamente dos escritos de Freud, Guntrip, Winnicott, Fairbairn e outros que usam os conceitos das relações de objecto (*in*: Heard, Lake & McCluskey, 2009), adicionaram a sua própria experiência decorrente do tratamento de clientes e da supervisão com outros profissionais, introduzindo o conceito de *self* dinâmico, em que distinguem dois estados: o estado de subjectividade que se refere ao mundo interno do *self* tal como é reconhecido por analistas e por diferentes escolas analíticas e o estado de intersubjectividade que identificam com a noção de pessoa como um todo, no qual o *self* interage com outras pessoas.

Na exploração do *self* e da pessoa, defendem que a subjectividade se refere à dinâmica interior do próprio *self* imerso em si mesmo e que a intersubjectividade acontece num contexto social quando o *self*, na dinâmica de pessoa está a interagir com outras pessoas. O *self* desenvolve-se nos dois sistemas interno e externo de apoio seguro ou inseguro e, estes dois sistemas estão sempre presentes quer esteja sozinho, quer quando interage com os outros. Esta visão do *self* e de pessoa conduz os autores a defenderem o *self* como uma entidade autónoma, imersa na dinâmica do *attachment* e da partilha de interesses exploratórios. Segundo McCluskey (2005), a dinâmica do *attachment* descreve um processo interpessoal que ocorre através de dois tipos diferentes de trocas sociais: o companheirismo (*supportive companionable*) e a relação de domínio vs submissão, considerando que de um modo geral estes dois comportamentos estão presentes de forma mista. Um companheirismo interactivo (*supportive companionable*), geralmente apoia o comportamento exploratório em qualquer sistema que seja activado dentro da dinâmica do *attachment*, mas o dominante versus submisso, conduz geralmente a processos exploratórios intermitentes e insatisfatórios ao nível individual e interpessoal.

2. Dinâmica do Processo Restaurativo

Segundo Heard, Lake & McCluskey (2009), o Processo Restaurativo tem como função repor o bem-estar após uma ameaça ter ocorrido e restabelecer a capacidade do *self* para explorar. Esta função é experimentada de dois modos diferentes:

- (i) subjectivamente, na medida em que a restauração do bem-estar é acompanhada por uma sensação de ser competente, aumentando a vitalidade e auto-estima do *self* e
- (ii) objectivamente, porque fomenta a capacidade de cada *self* explorar os seus interesses e talentos naturais.

O Processo Restaurativo (cf. Anexoll - Quadro C) é desencadeado pela activação dos sete sistemas, depois de uma ameaça ter ocorrido, bem como é actuante ao manter o bem-estar na ausência da ameaça.

2.1 Sistema Defensivo do Self

O *self* defensivo é o primeiro dos sete sistemas do Processo Restaurativo instintivo, a que o *self* recorre quando detecta uma ameaça ao seu bem-estar. Nesta obra de 2009, os autores introduziram uma nova conceção dos mecanismos de defesa do *self*, em consequência das descobertas de LeDoux (2000) sobre o sistema do medo, defendendo que o *self* utiliza quatro sistemas completamente diferentes quando sente uma ameaça ao seu bem-estar: a nível intrapessoal o primeiro sistema a ser activado é o sistema medo (LeDoux, 2000), os outros sistemas de nível interpessoal, são o sistema *careseeking* e o sistema *caregiving* e os sistemas intrapessoais interno e externo de apoio seguro ou inseguro. Numa situação de ameaça o *self* defensivo, activa simultaneamente o sistema de medo e o sistema de *attachment*. No entanto, o sistema medo mostra as suas respostas comportamentais mais rapidamente do que o sistema de *attachment*, uma vez que o sistema medo exhibe estímulos “gatilho” (LeDoux, 2000). Segundo LeDoux (2000), o sistema medo desencadeia quatro tipos de comportamento que são comuns nos animais e nos homens, estes oscilam entre o comportamento dominador que se manifesta pela agressão directa ao alvo mobilizador do medo (*fighting back*), pela retirada (evitar o perigo ou fugir), pela imobilização (ficar paralisado) ou pela submissão. McCluskey (2011b) reconhece que as situações que disparam o sistema medo também disparam o sistema *careseeking* e que o sistema defensivo do *self* incorpora os dois e que estes são activados quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar.

Na linha das descobertas de LeDoux (2000), Heard, Lake & McCluskey (2009), procuraram compreender como o Processo Restaurativo funciona depois de a ameaça ter ocorrido e como os outros quatro sistemas actuam para manter o bem-estar. Assim, por exemplo, um *self* seguro é geralmente capaz de lidar com a ameaça, podendo não ser necessária a interacção com uma figura de *attachment*, mas um *self* inseguro tende a procurar rapidamente um *caregiver*, mas evita o apoio de *caregivers* que eles próprios se esquivam dos *careseekers*. Nesta obra de 2009, os autores apresentam a relação dialéctica que se estabelece quando o sistema medo é activado e os tipos de respostas que se obtêm, face a um *caregiving* eficaz ou ineficaz, apresentando graficamente as respostas face aos sistemas de *careseeking/caregiving*, do sistema sexual, da partilha de interesses com os pares e do sistema exploratório. Estes diagramas permitem visualizar

o modo como o sistema exploratório é activado ou inibido quando um *seeker* sente medo, mostrando que os *selves* seguros reagem melhor à ameaça e por isso são mais exploratórios do que os *selves* inseguros.

2.2 Os Sistemas Careseeking e Caregiving

As respostas ao medo, ao perigo, à dor ou ao sofrimento, são activadas pelo sistema *careseeking*, que conduz o *self* a procurar ajuda ou apoio junto de um *caregiver* de confiança. Segundo os autores, a função do sistema *careseeking* consiste em manter o *seeker* em contacto com *caregivers* confiáveis, de modo a que o *seeker* quando percebe uma ameaça ao seu bem-estar, possa estar em contacto com um *caregiver* eficaz e quando isso acontece, o objectivo de *careseeking* é atingido. Os autores distinguem duas formas essenciais de *caregiving*, uma primeira forma de influência de Stern (1985), que consiste em proteger do perigo, acalmar, consolar e regular o nível de excitação de um *seeker*. A segunda forma de cuidar, introduzida pelos próprios autores e validada empiricamente, consiste em promover a exploração num *seeker* sobre o que despertou a sua curiosidade e interesse; mostrar como podem planear para ter um futuro tão seguro quanto possível e como mover-se com segurança no mundo dos seus pares. Heard & Lake (*in*: Heard *et al.*, 2009) referem que esta segunda forma de *caregiving* é fundamental para implementar num *seeker* a capacidade de estabelecer planos, especialmente a capacidade de planear a longo prazo. Os autores detectaram que os *caregivers* que são mais eficientes no uso da segunda forma de *caregiving*, interagem com os *careseekers* sendo consistentemente empáticos e movendo-se discretamente quando surge a primeira forma de cuidar, mostrando interesse pessoal pelo assunto a ser explorado e competência no sentido de ajudar um *seeker* a descobrir os seus interesses e talentos sobre os quais este ainda parece incerto. Assim, a segunda forma de *caregiving* é fundamental para impulsionar o sentido de competência de um *self* enquanto a sua ausência conduz a *seekers* inseguros e menos exploratórios. Desta constatação, Heard, Lake & McCluskey (2009), desenvolvem uma teoria e uma prática de intervenção inovadora, ao identificarem que ambos os sistemas surgem não só durante a infância, como se manifestam ao longo de toda a vida do *self* e que o modo como o *self* recebe o *caregiving* que necessita é que vai determinar um *self* seguro ou inseguro, bem como as formas activas ou inibidas do seu sistema exploratório. O que acontece, é que segundo os autores, os clientes que procuram ajuda, são aqueles que têm o seu sistema exploratório inibido e que a função do terapeuta consiste precisamente em actuar como *caregivers*, dando ao cliente (criança, adolescente ou adulto) o

caregiving mais eficaz de modo a que o bem-estar seja restabelecido. Os *caregivers* (e.g. terapeutas, líderes, gestores, professores ou outros) têm que usar a compreensão empática de cada *careseeker* especial, a fim de seleccionarem o cuidado que é mais provável que seja eficaz e permitir ao *seeker* alcançar a meta do *careseeking*. Por esta razão, os autores descrevem os objectivos dos sistemas de *careseeking* e *caregiving* como objectivos interpessoais, salvaguardando que também, em determinadas situações da vida do *self*, os objectivos podem ser intrapessoais.

McCluskey (2005), mapeou 9 padrões de interacção associados a *caregiving* eficaz e ineficaz, constatando que desses 9 padrões, 2 estão associados a *caregiving* eficaz e 7 associados a *caregiving* ineficaz, tendo introduzido o conceito de *Goal-Corrected Empathic Attunement* (GCEA), como um padrão de interacção seguro entre um *caregiver* e um *careseeker*. O GCEA, é o resultado de pesquisas empíricas (análise das mensagens verbais e não-verbais entre um *careseeker* e *caregiver* em 150 vídeos), que a autora realizou sobre o comportamento verbal do cliente em termos de congruência do discurso e do comportamento não-verbal. Nestes estudos, utilizou quatro categorias características da comunicação não-verbal: voz, expressão facial, olhar e postura, tendo identificado quatro estados de vitalidade dos afectos de um *careseeker*:

(i) *nível baixo de vitalidade (misattunement)*: o tom de voz é de baixa frequência, o ritmo da fala é lento, a expressão facial é relativamente imóvel, evita o contacto visual quando fala, a postura é, em geral caída, a pessoa parece fechada em si mesma; todo o rosto está bastante imóvel, embora exista alguma expressão ao redor dos olhos;

(ii) *nível médio de vitalidade (purposeful misattunement)*: a pessoa expressa-se de forma semelhante à anterior, mas já há algum contacto visual quando fala, a postura é menos retirada e o discurso é mais audível; a parte superior da face ao redor dos olhos parece ser mais expressiva em contraste com os músculos da mandíbula e ao redor da boca que parecem tensos;

(iii) *nível alto de vitalidade (nonattunement)*: o discurso da pessoa é fácil e rápido, há um contacto visual intenso, muito movimento no corpo e tendência a inclinar-se para o “espaço” entre o *careseeker* e o *caregiver*; a expressão facial parece esticada e tensa, dando a impressão geral de intensidade;

(iv) *nível regulado de vitalidade (attunement)*: a pessoa tende a apresentar um olhar vivo e sensível, mantém contacto ocular com o *caregiver*, a postura tende a ser centrada, a sua expressão facial é fluida e móvel e o seu tom de voz é ressonante.

McCluskey (2005), concluiu que a identificação dos níveis de vitalidade do *careseeker*, permite ao *caregiver* regular essa vitalidade, salvaguardando que os

caregivers não conseguem fazer contacto com alguém cuja vitalidade é ou muito baixo ou muito alta, de modo que o *caregiver* deve calibrar o nível de vitalidade do *careseeker* até que este se torne disponível para que o GCEA seja introduzido. Segundo a autora na dinâmica do *Attachment*, quando ocorre o GCEA, o sistema de *caregiving* é eficaz e este revela-se pela proximidade emocional do terapeuta à dor do cliente e do contacto visual estabelecido. Assim, o terapeuta tem de estar atento ao tipo de *caregiving* que é solicitado pelo cliente e, neste sentido o próprio terapeuta tem de estar atento ao seu próprio modo de dar *caregiving*, umas vezes espelhando as emoções do cliente, outras calibrando, mas dando sempre *feedback* e estando atento ao *feedback* não-verbal do cliente. Em 2009, os três autores apresentaram três padrões de interacção associados a um *caregiving* eficaz, que se constata pela resposta empática e simultânea entre o *careseeker* e o *caregiver* no final da intervenção terapêutica, tal verifica-se quando:

- (i) se instala a empatia recíproca em resultado das respostas do *caregiver* aos afectos e pensamentos do *careseeker*;
- (ii) o *caregiver* adapta e orienta as suas respostas para as preocupações do *careseeker*, promovendo um aumento de vitalidade no *careseeker*;
- (iii) o *caregiver*, em face de um *careseeker* altamente excitado, responde ao nível de vitalidade do *careseeker*, de forma verbal e não-verbal, para de seguida baixar e regular as emoções deste, fornecendo um contexto para a exploração.

McCluskey (2005), reconhece que o sistema *careseeking* não surge ao adulto só no contexto terapêutico, mas em múltiplos contextos, particularmente no contexto das profissões de apoio (*caring professions*) e que um *caregiving* eficaz é uma alavanca para a mudança.

2.3 O sistema de Partilha de Interesses entre Pares

O TABELS, segundo Heard, Lake & McCluskey (2009), tem como pressuposto a partilha de interesses entre pares como fundamental na vida humana. Os autores sugerem que os seres humanos são mais felizes e competentes, sempre que têm confiança nas pessoas que partilham alguns dos seus interesses ou que os podem contactar facilmente por telefone ou via electrónica, se não for possível em presença. As pessoas que partilham interesses sentem-se mais próximas umas das outras e isso acontece não só entre duas pessoas como dentro dos grupos, contudo os autores salvaguardam que também se assiste à partilha de interesses não-exploratórios que se podem constatar através da intriga e da maledicência, que apesar de tudo traz bem-estar ao *self*, mas que este é corrosivo já que assenta em mecanismos de defesa do *self*. O

papel fundamental da partilha de interesses entre pares, reside também na resolução temporária do modo como um *self* vivenciou durante a sua infância os sistemas de *careseeking* e *caregiving* e os sistemas interno e externo de apoio seguro ou inseguro, na medida em que nessa vivência ele desenvolveu um *self* seguro ou inseguro e o que é mais interessante é que parece mais fundamental para um *self* inseguro ter relações entre pares, partilhando dos mesmos interesses, do que os *selves* seguros, para quem a partilha é importante, mas não fundamental para o seu sentido de competência e bem-estar. Os autores ainda referem a partilha de ideias ou do saber tipo Eureka (e.g. científico ou filosófico) que é uma mais-valia para quem tem a ideia e para quem a ajuda a explorar, na medida em que o *self* não só valida o seu talento como o pode explorar com os seus pares.

A partilha de interesses é um sistema fundamental na manutenção do bem-estar, pois se o *self* não escolhe os seus *caregivers* originais, ao longo da vida pode procurar e escolher os pares que o fortaleçam e o ajudem a explorar os seus interesses e talentos. Contudo, não podemos deixar de salvaguardar, que esta liberdade de escolha tem sempre o seu reverso, se pensarmos que afinal no mundo do crime, os pares partilham e exploram os seus interesses. Mas este problema também é denunciado pelos autores, quando referem que muitos comportamentos anti-sociais ainda não têm resposta, tais como: o alcoolismo, o terrorismo internacional, as guerras por causas ideológicas ou culturais, os assaltos, roubos (incluindo a fraude) e a violência doméstica (Heard, Lake & McCluskey, 2009).

2.4 Os Sistemas Interno e Externo de Apoio Seguro e Inseguro

A forma como o *self* se desenvolve em termos de um *self* seguro ou defensivo, decorre do modo como os dois sistemas interno e externo de apoio seguro ou inseguro foram vivenciados durante a infância. Assim, na fase adulta, o modo como o *self* enfrenta os problemas quer do seu foro íntimo, quer da sua vivência quotidiana, são reflexo destes dois sistemas. Os autores referem que um *self* seguro durante o estado de subjectividade é capaz de explorar as suas competências e talentos de forma imaginativa e criativa, referindo as descobertas de Cassidy (1988) sobre as crianças de seis anos, que estão firmemente ligadas aos pais, tenderem a representar os seus *selves* de uma forma positiva e que são os mais capazes de reconhecer quais os aspectos menos perfeitos de si mesmos, referem ainda Ainsworth (1978) que mostrou que os *selves* seguros são mais exploratórios e manifestam mais capacidades de reflectir, pensar e tomar decisões. O *self* inseguro durante o estado de subjectividade, frequentemente

experiencia anseios nostálgicos por aquilo que foi perdido, tende a sofrer de solidão e vazio, que estão normalmente associados à utilização de estratégias defensivas, desde o evitamento a situações de pressão (e.g. intimidação ou agressividade por parte de colegas) ao ódio e raiva reprimida em face da pressão contínua dos seus *caregivers* (e.g. pais que planeiam o futuro dos filhos sem os auscultarem). Assim, um apoio seguro promove a expressão dos talentos, enquanto a falta de apoio, pode resultar no congelamento dos talentos, contudo, salvaguardam que a Psicoterapia Exploratória permite que muitos talentos congelados possam ser descobertos e alguns desenvolvidos, mesmo na idade adulta. Segundo os autores, os adultos que usufruíram de um *attachment* seguro, em situações de ameaça ao seu bem-estar, também recorrem à terapia mas, reconhecem que muitas vezes poucas sessões, por exemplo duas é o suficiente para restaurar o bem-estar. O mesmo não se passa com os *selves* inseguros que revelam medo de figuras de autoridade e, que em terapia são os que demoram mais tempo a interagir com o terapeuta. Esta constatação empírica é muito importante, para o mundo organizacional, na medida em que permite que os líderes, gestores, professores ou outros, compreendam que é muito mais demorada a resolução de problemas de comportamento, desempenho e produtividade com os *selves* inseguros.

2.5 O Sistema Sexual

Interessa referir o último sistema do *attachment* - o sistema afectivo-sexual - uma vez que este envolve sempre a activação do sistema de *caregiver*; o sistema de partilha de interesses e o sistema interno e externo de apoio seguro ou inseguro. Segundo os autores, o sistema afectivo-sexual do *attachment* é regido por três funções distintas: duas com objectivos interpessoais - a sexualidade afectiva e a função reprodutiva - e uma com objectivos intrapessoais, ligada à forma defensiva da sexualidade. No contexto organizacional, muitas vezes assistem-se a comportamentos defensivos que ocorrem devido a um *self* estar a viver uma situação de divórcio, violência doméstica ou simplesmente situações temporárias de raiva, ciúme ou ódio que afectam o seu desempenho e produtividade. Embora seja complexo gerir este tipo de conflitos, um líder, gestor, professor ou outros, devem utilizar o *Goal Corrected Emphatic Attunement* que segundo McCluskey (2005, 2011a) é uma ferramenta que ajuda a atenuar os conflitos que surgem no contexto de trabalho e que através da gestão eficaz do *caregiving*, é possível desencadear os processos de tomada de decisões e negociação para avançar para o trabalho, aumentando a produtividade.

3. Considerações sobre o TABELIS

No contexto organizacional, a Psicologia Exploratória enfatiza as relações emocionais dentro de uma organização, defendendo que a gestão dos afectos pode transformá-la num bom ou num péssimo local de trabalho. A introdução do GCEA como um padrão de interacção altamente fluído, seguro e interactivo entre o *caregiver* e o *careseeker* (McCluskey, 2005, 2011b) supõe a humanização da liderança e dos líderes, de modo a que as relações que se estabelecem entre um líder e os colaboradores, não sejam nem de submissão nem de domínio e, para que isso aconteça, é importante que os líderes estejam sensibilizados para detectar os sinais emocionais dos seus colaboradores uma vez que a resposta dada pelos *caregivers* influencia o sentido de competência do *self* e a sua auto-estima (McCluskey, 2011b). A gestão dos afectos na Psicoterapia Exploratória é uma ferramenta fundamental para a instauração do bem-estar de um *careseeker* e isso acontece quando um *caregiver* revela sensibilidade às respostas verbais e não-verbais de um *careseeker* e é capaz de promover o bem-estar de modo a instalar a capacidade de exploração do *seeker*.

Terceira Parte - Contributos teóricos para a intervenção no *self* nas fases de desenvolvimento dos grupos

Capítulo I - O self nos grupos: entropia, oscilações e exploração

Ao longo desta pesquisa, utilizamos o termo *self*, tal como os autores que exploramos o utilizam dentro dos seus modelos, daí que neste momento nos confrontamos com o problema de traduzir para português o termo *self* e reconhecemos que não existe no português um termo que indique o “EU” no sentido holístico que incluía as várias dimensões desse “EU”: a dimensão biológica, emocional, cognitiva e mesmo espiritual. Daí que optamos por continuar a utilizar o termo *self* por reconhecermos que o termo em inglês abarca todas estas dimensões humanas. Curiosamente Damásio, A. (2000 e 2010), deu indicações distintas aos tradutores portugueses para traduzirem o termo *self*: na obra *O Sentimento de Si* (2000) deu indicações para traduzir o *self* por “Si” e na obra *O Livro da Consciência* (2010) o *self* surge traduzido por “Eu”. Deste modo, ao optarmos pelo termo *self*, não só procuramos libertar o “Eu” destas ambiguidades, como reconhecemos que quando referimos uma determinada técnica ou estratégia para intervir nesta entidade, estas visam a modificação do *self*, no sentido duma maior maturação. Consideramos que era fundamental esta clarificação, nomeadamente porque nos ancoramos no princípio do isomorfismo, de que se ocorre uma mudança num determinado sistema esta reflecte-se nos outros sistemas, entendendo aqui os sistemas como os contextos em que o *self* se desenvolve, mas também os seus próprios sistemas intrínsecos (biológico, emocional, cognitivo e espiritual). Por exemplo, se um *self* está a ler um livro, o processo de aprendizagem que daí decorre gera uma mudança no próprio *self* e esta mudança pessoal, reflecte-se nos outros sistemas humanos vivos (e.g. colegas de trabalho, grupo-turma, grupo familiar, grupo de amigos, etc.), assim também quando há uma mudança a nível de um sistema maior, esta reflecte-se nos outros sistemas abaixo e acima.

Esta visão do *self* e dos grupos como sistemas humanos vivos, reporta-se ao Modelo de Agazarian (2004), que considera que os sistemas interagem entre si de uma forma isomórfica, i.é, se há mudança num sistema esta repercute-se em qualquer nível, nos outros sistemas. Esta herança, sobre o isomorfismo dos sistemas vivos (Bertalanffy, L., 1986) é também reforçada pelo princípio da equifinalidade, ou seja, os sistemas vivos podem desenvolver-se em condições iniciais diferentes, mas atingirem o mesmo fim ou pelo contrário os mesmos sistemas podem partilhar a mesma condição inicial e atingir o mesmo fim por diferentes caminhos ou vias. Deste modo, a articulação destes dois princípios, permite-nos compreender como ocorrem as mudanças no *self* e nos grupos e, simultaneamente avançar para propostas de intervenção no *self* em cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, aceitando que determinadas técnicas ou estratégias que preconizamos, poderão ser mais eficazes num determinado grupo, na

mesma fase, mas que num outro grupo na mesma fase, poderá ser necessário utilizar outro tipo de técnicas ou estratégias, nomeadamente se atendermos às diferenças necessariamente notórias de um grupo que se reúne pela primeira vez ou de um grupo de longa duração numa organização, que apesar de tudo apresenta comportamentos que oscilam entre a fase de fuga e de luta.

Também Heard, Lake & McCluskey (2009), apresentam um novo conceito de *self* dinâmico, inserido nas relações de *attachment* e partilha de interesses exploratório, concebendo que o *self* se desenvolve em dois sistemas: o sistema interno e externo de apoio seguro ou inseguro. Contudo os autores, distinguem duas dimensões no *self*, uma quando o *self* está imerso na sua subjectividade e a dimensão pessoa quando interage com outras pessoas, esta distinção é fundamental para compreender a forma como o *self* seguro ou inseguro se comporta quando sente uma ameaça ao seu bem-estar. Assim os autores constataram que os *selves* seguros geralmente são capazes de apreciar a natureza da ameaça e planeiam como lidar com isso, bem como são aqueles que mais facilmente procuram apoio em *caregivers* confiáveis, enquanto os *selves* inseguros ficam rapidamente motivados para procurar cuidado, mas vão evitar *caregivers* que eles próprios se esquivam dos *careseekers*.

O que ambos os modelos têm em comum, é o facto de apresentarem propostas inovadoras para ensinar um *self* a libertar-se das suas defesas e começar a explorar o seu mundo interno e as interações que mantêm com os outros e com o ambiente. Há, contudo uma diferença notória entre os dois modelos, por um lado as propostas do Modelo SCT de Agazarian (2004) situam-se numa lógica mais racional, operada no aqui e agora, apresentando técnicas e estratégias específicas de intervenção no *self* e nos grupos, algumas delas passíveis de serem ensinadas a qualquer tipo de líder, gestor, professor ou outros, enquanto o Modelo TABELS de Heard, Lake & McCluskey (2009) e o Processo GCEA de McCluskey, U. (2005), situam-se numa linha mais emocional, focados nos eventos do passado ligados à primeira infância e às relações que o *self* manteve com os seus *caregivers*, transformando-o num *self* seguro ou inseguro, daí ser mais difícil de serem ensinados, se atendermos que o que está em causa são os sete sistemas do processo restaurativo do bem-estar e os padrões de interacção entre um *careseeker* e um *caregiver* no âmbito dos processos de comunicação verbal e não-verbal.

1. Noção de self: entropia e oscilações

Os dois Modelos da Psicologia Clínica, que ancoram as nossas propostas para a intervenção nos *processos psicológicos do self*, mostram que a forma como o *self* resolve os problemas, determina o grau e a complexidade do seu sistema defensivo e que este se reflete nos grupos, do mesmo modo que a dinâmica de uma determinada fase de grupo influencia o comportamento do *self*. O que constatamos é que há convergência na identificação dos tipos de comportamentos do *self*, em cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos, quer pelos Modelos oriundos da Psicologia Organizacional (Wheelan, 1990 e 1994 e Miguez & Lourenço, 2001), quer pelo Modelo da Psicologia Clínica de Agazarian (2004), ou seja, que nas fases iniciais se assiste a comportamentos entrópicos de fuga e de luta e que o desenvolvimento para uma maior maturação, supõe que estas oscilações entre a fusão por emparelhamento das semelhanças e as confrontações hostis pelas diferenças, exigem uma intervenção que conduza o *self*, através da exploração a um maior desenvolvimento e transformação.

Se atendermos aos contributos mais recentes da Psicologia do Desenvolvimento, verificamos que esta nos mostra que não só o homem, mas todos os seres vivos são fruto duma lotaria genética (e.g. Palácios, J. & Mora, J., 2007, Palácios, J. & Oliva, A., 2007, Bailey, R., 2006, Kishi, S., 2006) que se define no momento da fecundação, mas que desta aleatoriedade é sempre um novo ser que nasce e que precisa do outro para crescer e se desenvolver, i.é, precisa de um contexto favorável para que todas as potencialidades, desde as estruturas cerebrais, genéticas, culturais e intelectuais se manifestem. Assim, também ambos os Modelos da Psicologia Clínica, reconhecem que esta situação ideal de desenvolvimento de facto não acontece, todo o desenvolvimento é uma constante luta de opostos em que os conflitos emergem ora como forças impulsoras ora restritivas e nesta oscilação o *self* desenvolve ou não um sentido de competência fundamental para explorar o desconhecido. Todos os conflitos decorrem quer de factores externos quer internos ao *self* e o modo como o *self* os enfrenta, desencadeia comportamentos defensivos primários como é o caso do medo e comportamentos defensivos secundários decorrentes da forma como o *self* interpreta o medo e a ameaça ao seu bem-estar.

Hoje, as neurociências validam empiricamente muitos dos conflitos vivenciados pelo *self* e estes dois modelos são a prova desta necessidade de recorrer aos contributos das neurociências ao ancorarem o problema dos conflitos nos resultados obtidos, nomeadamente Agazarian (2004) apoia-se em Goleman, D. (1995) e Damásio, A. (1995) e Heard, Lake & McCluskey (2009), apoiam-se em LeDoux, J. (2000) e

Gazzaniga, M.S.*et alt.* (2002). O que há em comum entre Daniel Goleman e os três neurocientistas é que todos eles mostram empiricamente a diferença entre emoção, sentimento e consciência e, é esta distinção que ancora quer a Terapia dos Sistemas Centrados de Agazarian (2004) quer a Psicologia Exploratória de Heard, Lake & McCluskey (2009), uma vez que ambos os modelos situam as origens dos mecanismos de defesa na confusão que o *self* faz entre emoção, sentimento e consciência. A terapia consiste nisto mesmo, ensinar o *self* a explorar a diferença entre a emoção e o sentimento e os sentimentos que a emoção desencadeia. Assim também os líderes, gestores, professores ou outros, beneficiam com estes conhecimentos ao perceberem que as reacções de evitamento, fuga ou agressão resultam de mecanismos de defesa do *self* para enfrentar os seus medos primários ou sociais e que uma intervenção ao nível de vitalidade do *self* (McCluskey, 2005) ou a exploração dos *fork-in-the-road* (Agazarian, 2004), são estratégias fundamentais para levar o *self* a explorar em vez de se fechar numa entropia de emoções, que só lhe causam dor e sofrimento. A grande mensagem destes modelos, consiste na prova empírica de que a grande maioria das emoções entrópicas têm origem social e por isso não precisamos delas, tiram energia ao *self*, criam ilusões desagradáveis e podem mesmo destruir a saúde física.

O estudo contemporâneo sobre a base neural das emoções, tem sido um motor para a compreensão dos comportamentos do *self* assim, tanto para LeDoux (2000) como para Damásio, A. (2000 e 2010) as emoções são funções biológicas do sistema nervoso que ocorrem no cérebro, pelo que compreender as emoções é uma questão importante, uma vez que “...*muitas perturbações mentais, são perturbações emocionais*” (LeDoux, 2000, p.20). Ambos os autores defendem que é na mente que ocorrem quer as emoções quer os pensamentos e que o sentimento é a reacção à emoção, ou seja, o sentimento decorre da interpretação que a consciência faz da emoção, daí que Agazarian (2004) insista que a única forma que o *self* tem de superar os seus mecanismos de defesa, consiste em aprender a discriminar entre a apreensão (emocional) e a compreensão (cognitiva) e que aprendendo a ver a diferença entre as suas respostas emocionais à realidade e as respostas que são geradas pelas suas interpretações da realidade, passa a ser capaz de dirigir a energia na exploração do desconhecido, redescobrir a vitalidade do seu *self* indefeso e aceder às emoções básicas e impulsos que estavam inacessíveis quando a energia estava dirigida para as defesas e os sintomas. Também a Psicologia Exploratória de Heard, Lake & McCluskey (2009) assenta as suas práticas terapêuticas, numa espécie de orquestração das relações emocionais entre um *caregiver* e um *careseeker*, em que o *caregiver* profissional, analisa os comportamentos não-verbais de um *careseeker* e espelha esses comportamentos (e.g. raiva, dor, tristeza, mágoa, etc.)

mostrando que está a ouvir atentamente aquilo que o *careseeker* diz. O que se ensina ao *careseeker* é a ser mais exploratório sobre si próprio e sobre as relações que estabelece com os outros, partindo do pressuposto que as pessoas ao aprenderem a explorar o desconhecido, tornam-se mais empáticas e aceitam as mudanças dum modo mais construtivo, daí que considerem que uma função importante do processo restaurativo é restabelecer num *seeker* a capacidade de explorar.

2. O self e a exploração do desconhecido

A exploração do desconhecido é na perspectiva dos dois modelos o caminho para a mudança, já que mobiliza o processo de resolução de problemas e de tomada de decisões. Ambos os modelos defendem que estimular a curiosidade num *self* é a maior força impulsora para a modificação das defesas e uma forma de desenvolver o sentido de competência do *self*, uma vez que a curiosidade conduz à exploração do desconhecido e ameniza os conflitos latentes quer do *self*, dos subgrupos e do grupo-como-um-todo (Agazarian, 2004 e Heard, Lake & McCluskey, 2009). Porém, desde que comecei a pesquisar estes dois modelos que me coloquei uma questão: Como ensinar dentro das organizações a um líder, gestor, professor ou outros a implementar a exploração no *self*, sem passar pela problemática do *self* defensivo? Como motivar para a exploração? O que explorar? Em face destas questões, ocorreu-me que paralelamente à proposta de Agazarian de ensinar o *self* a discriminar e integrar as diferenças, a introdução do pensamento contrafactual (Gopnik, A., 2009) atenuaria a realidade defensiva do *self*, ao proporcionar um certo distanciamento do sofrimento e da dor no aqui e agora. O pensamento contrafactual é o mundo do “faz de conta” infantil, que lamentavelmente se perde com a entrada na idade adulta e contudo este pensamento quando explorado é uma força impulsora¹⁴ para a mudança, pois é o “faz de conta” que permite a um *self* explorar novos mundos e novas possibilidades. Segundo Gopnik, A. (2009), os cientistas cognitivos mostraram que as crianças pensam em possibilidades de como o mundo podia ter sido no passado e como pode ser no futuro e usar esse pensamento para fazerem planos, mas que também este pensamento quando explorado pelos adultos permite-lhes ponderar em novas alternativas: “*Counterfactual thinking let us make new plans, invent new tools, and creat new environments.*” (Gopnik, 2009, p. 23). Levar um *self* a tomar consciência de que o seu pensamento contrafactual é uma

¹⁴Nota: Salvaguardo que também o pensamento contrafactual pode ser uma força restritiva, por exemplo quando um *self* amplia a sua dor ou sofrimento com imagens catastróficas do que pode acontecer ou do que os outros estão a pensar sobre si (mind reading).

alavanca para a mudança, através da exploração de ideias e fantasias que fortaleçam o seu *self*, abre-lhe o caminho para usar uma fonte inesgotável de escolhas que ele pode explorar para descobrir os seus interesses e talentos.

Como conduzir um *self* defensivo a aceitar que todos nascemos, não com um, mas com vários talentos (Heard, Lake & McCluskey, 2009)? Consideramos que também Damásio, A. (2010), contribui para a introdução nos grupos da exploração do desconhecido, quando apresenta a dialéctica dos *selves* dentro da mente, ou seja o autor considera que a mente é um fenómeno não físico que se torna consciente depois de o cérebro ter desenvolvido o *self*-protagonista com a capacidade de testemunhar (*self*-testemunha), ou seja o cérebro compõe-se de vários *selves*, mas só é consciente quando o *self*-testemunha revela a presença do *self*-protagonista, assim o *self*-testemunha tem de questionar o *self*-protagonista, de modo a que o desconhecido se desvele através da exploração. Assim, sugiro que num primeiro momento o líder confronte os *selves* com essa realidade de que todos possuímos talentos e que a missão do *self* consiste em procurar dentro de si essas qualidades que desconhece através de um auto-questionamento à sua mente (e.g. Quais são os meus talentos?), que se lembre de si e se auto-observe. Na sala de aula esclareço os meus alunos que os talentos são dons genéticos e que todos os possuímos e são eles que permitem a um *self* ser um pintor, um matemático ou um bailarino (Heard, Lake & McCluskey, 2009), mas também que os talentos se manifestam na capacidade de ter ideias, ajudar os outros, ser um excelente cozinheiro, etc. A pergunta que os alunos sempre me fazem é como descobrir os seus talentos, pelo que os aconselho a usarem o auto-questionamento diariamente, sempre que se lembrem de si, que questionem a sua mente e que esta acabará por lhes revelar o que procuram. Alguns alunos mantêm-se cépticos mas outros aplicam a técnica e o extraordinário aconteceu numa turma quando um aluno do 10.º ano (que vou chamar de João) com dificuldades de aprendizagem e de articulação do discurso oral e escrito revelou um dos seus talentos. O tema da aula eram os Valores Estéticos e a dada altura o João começou a falar da arte ao longo da história, a desenvoltura com que expôs o seu pensamento deixou-me a mim e aos colegas boquiabertos e enquanto o João falava todos ouvíamos atentamente o que dizia. Quando terminou, questionei a turma: “Vocês deram-se conta do que se passou agora na aula?... João tens consciência do que te aconteceu?” O João de imediato não percebeu a pergunta mas logo de seguida sorriu e antes de falar já os colegas confirmavam que se tinha revelado um dos talentos do João. Compete agora ao João explorar este seu talento e usando o pensamento contrafactual pode fazer um balanço para o seu futuro e mesmo assim continuar a procurar dentro de si outros talentos e com eles construir o seu *self*.

Heard, Lake & McCluskey (2009) referem que a diferença no modo como as pessoas trabalham, está relacionado com o seu sentido de competência, e que os *selves* seguros tanto trabalham melhor sozinhos em algo que os apaixona, como trabalham como equipa em pequenos grupos nos quais há partilha e exploração de interesses comuns. Assim, enquanto os *selves* seguros procuram validar o seu talento, os *selves* inseguros oscilam entre a procura da validação constante ou então demitem-se da validação. Deste modo, a diferença como as pessoas trabalham, significa que a partilha de interesse exploratório só terá lugar num grupo no momento em que um número suficiente dos seus membros, estão seguramente ligados entre si e ao líder, conseguindo manter a capacidade de explorar dentro do grupo. Os autores também referem que é fundamental um apoio positivo de todos os intervenientes em que o *self* se desenvolve, de modo a promover a expressão dos seus talentos e a própria psicoterapia exploratória permite que muitos talentos congelados possam ser identificados e outros desenvolvidos, mesmo na idade adulta.

Como vimos anteriormente o método SISDA, aplicado por Agazarian (2004) no final de cada sessão de grupo é também utilizado por McCluskey (2011a) e ambas as autoras vêem neste método o momento de síntese de toda a sessão terapêutica, mas este também pode ser usado nas organizações como finalização dos momentos de exploração do desconhecido ou noutras circunstâncias que o líder considere oportuno, pois que permite ao *self* consolidar todo o processo de tomada de consciência do seu sentido de competência e simultaneamente a descoberta das potenciais mudanças que tem disponíveis.

Capítulo II - O papel do líder como facilitador do desenvolvimento do *self* no contexto dos grupos

É extremamente difícil isolar o processo de liderança dos outros processos de grupo, na medida em que afinal compete ao líder, gestor, professor ou outro, mobilizar esses processos como forças impulsoras para a mudança. O líder é o responsável por toda a dinâmica intrínseca ao desenvolvimento das fases e dos processos de grupo e só dentro das fases e da mobilização dos processos é possível caracterizar a sua intervenção, de modo a que o *self* e o grupo se desenvolvam. Na linha terapêutica e de intervenção organizacional, para Agazarian (2004) e Gantt & Agazarian (2007) o objectivo é levar sempre o membro a explorar os dados da realidade do aqui e agora, de modo a que seja ele próprio dentro do seu subgrupo a explorar o caminho para alcançar os objetivos e não ficar na expectativa de sugestões do líder ou terapeuta. O líder é um facilitador e não um receituário de soluções, a sua função consiste em criar contextos, de modo a que os membros explorem por si próprios. Assim, também o “faz de conta” (Gopnik, A., 2009) pode desobstruir a procura de soluções, nomeadamente porque estimula a criatividade e a fantasia no *self*, pondo em ação o que era imaginário e que afinal se adapta ao seu *self* e mesmo ao grupo.

Logo no primeiro dia da formação ou encontro de um grupo, é fundamental o estabelecimento ou o reconhecimento das regras que presidem ao grupo ou à organização (Agazarian, 2004 e Heard, Lake & McCluskey, 2009). No contexto da sala de aula, exploro com os alunos a importância das regras da seguinte forma: os alunos escrevem no caderno diário, o seguinte: “*As regras são a principal fonte de ajuda (...) não têm o objectivo de divertir, proporcionar satisfações nem tornar as coisas fáceis, (...). Ao contrário, devem ser difíceis, desagradáveis e desconfortáveis.*” [Gurdjieff, in: Ouspensky, P.D., 2004, p. 260, (adaptado)]. Esta exploração permite-me introduzir o conceito de comportamentos contraproduativos (Viswesvaran, C., & Ones, D. S., 2000), que considero mais oportuno do que o termo tradicional de “indisciplina”. O importante é que fique consolidado no *self* e no grupo-turma que na aplicação de regras: “*Nada é personalizado, são as regras!*” (José Miguez, 2011). Esta simples declaração tem efeitos extraordinários, pois a tomada de consciência de que são as regras e não os afectos que estão em causa, erradica mais facilmente os lamentos: “*A Professora não gosta de mim*”. Nesta dinâmica mobilizo o *emphatic attunement* (McCluskey, 2005), pois humaniza não só o processo de liderança como promove interações que atenuam os conflitos que emergem dos membros mais contestatários.

Para Agazarian (1989), a tarefa do líder consiste em ser um estruturador e facilitador da dinâmica de grupo-como-um-todo e monitorizar os ruído nas transacções comunicacionais, através das fronteiras entre e dentro de todos os sistemas da hierarquia SCT. Agazarian (1992f) refere-se ao líder, quer terapeuta quer organizacional, como *leader oriented* no sentido em que compete ao líder adequar as suas intervenções no contexto das fases de desenvolvimento do grupo e orientar o grupo para os objectivos de trabalho (Gantt & Agazarian, 2007). Para McCluskey (2005), independentemente das orientações teóricas dos terapeutas ou líderes, o papel do líder consiste em mobilizar o GCEA e regular os padrões de interacção associados ao *caregiving* eficaz, i. é, o *caregiver* tem de ser flexível, activo, não-defensivo e sintonizado, de modo a estimular o sistema exploratório do *careseeker* para que este atinja os seus objectivos. Posteriormente Heard *et al.*, (2009) defendem que o líder enquanto facilitador, tem de regular o nível de ativação do sistema medo e do sistema *careseeking* nos membros, activando a exploração e a descoberta pessoal.

Desde que tomei conhecimento do GCEA, que me questioneei sobre o funcionamento e o impacto do *emphatic attunement*. Ocorriam-me duas questões: (1) Como seria possível, que um *caregiver* profissional pudesse a todo o momento mostrar proximidade à dor do cliente? (2) Como ensinar esta competência a leigos (e.g. líderes, gestores, professores, etc.) no âmbito da problemática do *self* defensivo? Só no Curso de McCluskey (2011a), em que estive presente e vivenciei estados de *careseeking* e *caregiving*, encontrei as respostas às questões que intimamente me colocava. A primeira encontrei-a na autenticidade, ou seja um *caregiver/líder* tem de aceder ao mundo interno das significações pessoais do *seeker*, i.é, tem de sentir o seu medo como se fosse ele mesmo a vivenciá-lo, sem contudo estar completamente envolvido por ele. O que o *caregiver* activa é o *amae* (Doi, T. 1981 e 1988). O *amae* é a palavra japonesa que designa a emoção que ocorre na vinculação segura entre um bebé e a mãe ou com os primeiros *caregivers*, mas também está presente na vida adulta e pode-se verificar nas relações entre marido e mulher, entre irmãos, amigos e mesmo entre um terapeuta e o seu cliente e entre um líder e um subordinado (Doi, T., 1981) e significa o desejo de ser passivamente amado, i.é, de se sentir envolvido num amor indulgente (o *amaeru*). Tanto o *emphatic attunement* como o *amae*, não são verbalizados mas vividos como um sentimento de que há alguém com quem um *self* pode contar incondicionalmente, na família, nos pares ou no local de trabalho e este sentimento supõe a cumplicidade dos intervenientes, daí que Doi, T. (1988) influenciado por Freud, refira que o *amae* é um segredo partilhado por dois intervenientes e que os segredos são os recursos disponíveis que um *self* tem para enfrentar a vida, nomeadamente na linha do Modelo *TABEIS*,

quando sente uma ameaça ao seu bem-estar. Esta competência emocional é ensinada por McCluskey (2005), mas o que não é claramente mostrado na obra é que o sorriso de ambos os intervenientes – *careseeker* e *caregiver* – funciona como um sinal de assentimento de que o bem-estar foi instalado, depois da catarse de um conflito, sofrimento ou dor. Assim, a segunda resposta, encontrei-a vivencialmente durante o Curso, ou seja, que, o sorriso de ambos os intervenientes – *careseeker* e *caregiver* – funciona como um sinal de assentimento de que o bem-estar foi instalado e que o sentido de competência do *careseeker* foi restaurado. Segundo Vincent, J.-D. (2010), as Neurociências ainda não sabem muito bem: “...se é o gesto sorridente que desencadeia a sensação de bem-estar ou o inverso” (p. 223), contudo as pesquisas sobre o *self* e o desencadear do sorriso no bebé mostram a importância do sorriso na primeira infância e o papel fundamental do *caregiver* como seu promotor, como refere o autor: “O sorriso da criança espera uma resposta.” (p.223), o que significa que em termos do *emphatic attunement* todo o sorriso “espera uma resposta.” e que o sorriso é uma competência que pode ser ensinada a qualquer criança ou adulto e que a resolução de conflitos ou diferenças, terá sempre de terminar com o *emphatic attunement* – o sorriso de assentimento de que o bem-estar foi instalado.

José Miguez (2001) na linha dos dois modelos, salvaguarda que o líder tem de ter em atenção o seu modo de dar apoio, no sentido de verificar se a sua prestação de cuidados não é compulsiva (Heard, *et. al.*, 2009), i.é, um *role-locke* (Agazarian, 2004), pois este papel, pode não ser suficientemente empático para os *selves* e segundo Heard *et al.* (2009), muitos *caregivers* compulsivos tendem a tornarem-se *caregivers* profissionais. Heard, Lake & McCluskey (2009), reforçam a ideia de um terapeuta/líder exploratório cujo papel consiste em reduzir o sistema medo e estimular no *seeker* a capacidade para explorar de modo a descobrir mais sobre si mesmo. Do nosso ponto de vista, estas características veiculadas pelos autores sobre os líderes, exige que um líder seja eclético, na medida em que tem de estar atento a vários factores quer provenientes dos membros quer dos contextos, daí que nos parece adequado dizer que em todas as situações e em todas as fases de desenvolvimento do grupo, o líder deve ter sempre um papel de orientador e simultaneamente de facilitador: “...pois compete-lhe adequar o seu comportamento consoante a fase e o contexto em que o grupo se encontra” (José Miguez, 2011). São várias as competências que se exigem a um líder, por um lado ser capaz de identificar os padrões de comunicação verbal e não-verbal que ocorrem num grupo e simultaneamente os padrões de interacção que os membros estabelecem entre si e entre eles e o líder em cada fase de desenvolvimento de um grupo, pois esta identificação permite-lhe alinhar a sua intervenção de modo a promover forças

impulsoras para a realização de tarefas. Segundo José Miguez (2011) nas fases iniciais de um grupo, o líder deve mesmo evitar que haja interação entre os membros, para que não se crie um clima propício à criação de subgrupos pelas semelhanças (fusão pelo status), nem de subgrupos pelas diferenças (subgrupos de oposição). Assim, compete ao líder fazer o monitoramento das fronteiras do grupo, estando atento aos tipos de comunicação verbal e não-verbal que estão a ser processadas entre os membros, os subgrupos e o grupo-como-um-todo no contexto das fases de desenvolvimento, nomeadamente observando os tipos de comunicação não-verbal que muitas vezes se manifestam sem uma consciência intencional dos membros e que podem indicar se algo está a correr mal, permitindo-lhe intervir imediatamente (Agazarian, 2004, McCluskey, 2005 e Heard, Lake & McCluskey, 2009).

Na realidade, o que preconizamos acima de tudo é que para haver mudanças, quer num membro, quer num subgrupo ou num grupo-como-um-todo, a criatividade e a imaginação de um líder, gestor, professor ou outro, será sempre a mais-valia de qualquer liderança. Aqui entendemos a criatividade e a imaginação, não como um *insight* tipo Eureka, mas como a capacidade de articulação a nível intuitivo e consciente de algumas das ferramentas preconizadas pelos dois modelos que exploramos, por um lado, ser capaz de articular o *emphatic attunement* (McCluskey, 2005) no papel de *caregiver*, ajudando o *self* a eliminar os seus mecanismos de defesa através da activação do processo restaurativo do bem-estar (Heard *et al.*, 2009) e, simultaneamente potenciar forças impulsoras de mudança, que afinal segundo Agazarian (1986 e 2004), são mais difíceis de implementar e são mais prováveis de aumentar a resistência, do que reduzir as forças restritivas. Os dois modelos mostram como um líder pode catalisar as energias dos *selves* para a mudança, contudo não podemos deixar de salvaguardar que há *selves* que de facto não mudam, ficam fechados no seu dogmatismo pessoal e esta realidade é reconhecida, quer na Psicologia Clínica quer na Psicologia Organizacional. Agazarian (2004) refere que há membros que abandonam a terapia e que o terapeuta não deve ver estes comportamentos como um ataque pessoal, não se pode mudar todos os *selves* e, é esta constatação com que os líderes têm de viver, nada é pessoal, simplesmente as pessoas não querem mudar, do mesmo modo um professor tem de aceitar que há alunos “*incontroláveis*”¹⁵ (Lopes, J., 2011) e que não há soluções mágicas.

¹⁵ “*incontroláveis*” foi o termo usado pelo Professor Doutor João Lopes, no dia 11 de maio de 2011, na Palestra sobre **Indisciplina**, proferida na Escola Secundária João Gonçalves Zarco de Matosinhos.

Capítulo III - Proposta de intervenção nos processos psicológicos do *self* no contexto das fases de desenvolvimento de grupo

Ao longo desta pesquisa sobre o *self* e sobre os grupos constata-se que quer na literatura organizacional (Wheelan, 1990 e 1994 e Miguez & Lourenço, 2001) quer terapêutica [Agazarian, 2004 e Agazarian e colegas (*opus cit.*)] (*vide*: Quadro 1, p.72), todos são unânimes em considerar que no início da formação de um grupo, o *self* apresenta comportamentos de fuga/evitamento das tarefas e que a saída desta fase conduz a comportamentos de luta e confrontação quer entre os membros quer entre estes e o líder e que depois de resolvidas as questões de dependência e contradependência se assiste a uma tomada de consciência de que o grupo está junto para desempenhar um determinado conjunto de tarefas e que não deve misturar as questões afetivas com o desempenho que é esperado. Na terceira fase, há como que uma reestruturação por parte dos membros dos dois sistemas intrínsecos aos grupos e apesar de se assistirem a oscilações decorrentes dos avanços e recuos na realização das tarefas, o grupo passa a ser capaz de perceber o que os une e o que os separa e, é nesta percepção que se passa para a quarta fase em que se assiste a uma capacidade para manter interações no contexto dos dois subsistemas (afectivo e de tarefa) no grupo-como-um-todo. Na procura de compreender os processos psicológicos do *self* no contexto das fases de desenvolvimento de grupo, preconizadas pelo Modelo de Miguez & Lourenço, (2001), confrontamo-nos com o facto de Agazarian (2004) só considerar três fases, colocando logo na primeira fase, comportamentos tão antagónicos como o são a Fuga e a Luta. Daí que ao longo deste capítulo ao preconizarmos métodos e técnicas de intervenção para o desenvolvimento e transformação do *self* e dos grupos, não referiremos as fases ou subfases do Modelo de Agazarian (2004), mas as defesas que consideramos que desencadeiam os comportamentos defensivos do *self*.

Quadro 1: Identificação das Fases de Desenvolvimento dos Grupos

	Susan Wheelan (1990 e 1994)	Yvonne Agazarian (2004)	Miguez & Lourenço (2001)
Fase 1	Dependência e Inclusão	Autoridade: - Subfase de Fuga - Subfase de Luta	Estruturação (Fuga)
Fase 2	Contradependência e Luta	Intimidade	Reenquadramento (Luta)
Fase 3	Confiança e Estrutura	Amor, Trabalho e Divertimento	Reestruturação
Fase 4	Trabalho e Produtividade	-----	Realização

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

1. Fase de Estruturação

Logo no início da formação de um grupo ou de uma intervenção, sugerimos tal como propõem Agazarian (1999a e 2004) e Heard *et al.*, (2009) que o líder, gestor, professor, ou outro, seja o primeiro a fazer a apresentação dos objectivos no contexto do grupo, mostrando especificamente o que se pretende, de modo a que esta seja reproduzida pelos membros, evitando-se assim situações indesejáveis de revelações da vida pessoal que conduzem ou a preconceitos ou à criação de estereótipos quando se revela, por exemplo, o clube de futebol de que se é adepto, a idade, o estado civil, etc.

Assim, de imediato Agazarian (2004) promove estratégias para criar ressonância num grupo, quando no final de cada apresentação os membros perguntam: “Mais Alguém?” A aplicação do “Mais Alguém?”, logo na primeira sessão é também o caminho para introduzir os membros no grupo-como-um-todo, ensinar a importância de estar centrado (*self centered*), do contacto ocular e o saber ouvir o que o outro tem para dizer, transformando assim esta simples pergunta numa alavanca para a instauração do diálogo, erradicando os monólogos contraproduativos, daqueles que só falam e só se ouvem a si próprios. O estar centrado, o contacto ocular e o saber ouvir são competências que se devem estabelecer logo no início da formação/intervenção num grupo, mostrando aos membros que uma postura relaxada e descontraída pode ser obtida prestando atenção para as suas sensações e emoções no aqui e agora (Agazarian, 2004; Ladden, L. & *alt.*, 2006 e Heard, Lake & McCluskey, 2009).

No âmbito da competência do contacto ocular, deve-se esclarecer o grupo que este contacto é uma forma assertiva de mostrar aos outros que se está em ressonância com aquilo que o *self* está a dizer. Para aqueles que têm dificuldade em estabelecer contacto ocular, proponho que desenvolvam inicialmente esta competência olhando para a sobrancelha¹⁶ do membro, pois com o tempo e a repetição, a aquisição desta competência passará a fazer parte da vida da pessoa e, com este comportamento ela vai poder observar um maior *feedback* daqueles com quem se relaciona e evitar muitos confrontos daqueles que a acusam de não “*Estar a ouvir*”, quando na realidade o que não aprendeu, foi que o seu interlocutor precisa que a olhem nos olhos para confirmar que o que está a dizer é ouvido por ela.

¹⁶ Salvguardo que não me recordo onde li esta sugestão, contudo, ao longo da minha docência tenho ensinado os meus alunos a utilizarem-na e posteriormente não só eu própria observo a mudança como os alunos confirmam que constataam a diferença que obtêm nas suas interações.

O processo de comunicação verbal e não-verbal é complexo de explorar, quer a nível do *self*, quer a nível dos grupos, principalmente porque este é, por excelência, a via utilizada para a promoção (ou inibição) dos restantes processos de grupo. A nível da comunicação verbal, os modelos abordados são influenciados pelo Modelo Cibernético de Wiener, N. (1971), que com a introdução do *feedback* alerta para a importância da componente emocional na comunicação verbal e não-verbal, marcando uma viragem face às concepções clássicas, ao evidenciar que o *feedback* informa o emissor sobre a eficácia da sua mensagem. O que se verifica é que o processo de comunicação, oscila sempre como uma força impulsora ou restritiva quer para o *self* quer para os grupos, nomeadamente a comunicação cinética¹⁷ entendida como o campo dos movimentos corporais, tais como o contacto visual, a expressão facial, os gestos, a postura e os movimentos da cabeça e a paralinguística, ou seja a parte vocal do discurso como o ritmo, tom, volume, ressonância e inflexões de voz que apoiam o conteúdo verbal, uma vez que se põe em jogo a maneira como se dizem as coisas independentemente do que é dito, fornecendo informações sobre a vitalidade afectiva do emissor. Contudo, nestes modelos não é formalmente abordada a comunicação proxémica (*vide*: Quadro 2), introduzida pelo antropólogo Hall, E. (1986), que curiosamente a designou por dimensão oculta da comunicação. A proxémica é um neologismo criado pelo autor para se referir à distância que uma pessoa se situa face a outra, considerando que a distância que se estabelece entre duas ou mais pessoas dá indicação do grau de proximidade afectiva que se estabelece entre elas.

Quadro 2: Comunicação Proxémica¹⁸

Zona Íntima	Zona Pessoal	Zona Social	Zona Pública
45 cm ou menos	45 cm a 1,20 m	1,20 m a 3,60 m	mais de 3,60 m

Fonte: Hall, E. (1986). Quadro realizado pela autora da dissertação

Agazarian (2004) é sensível a este tipo de comunicação, quando identifica dentro das fases dos grupos a “proximidade” e o “afastamento” do *self* ou dos subgrupos dentro do grupo-como-um-todo. Assim, um líder ao estar atento ao grau de proxémica que acontece num grupo, pode identificar os tipos de conflito que estão a acontecer naquele momento e simultaneamente actuar sobre esses conflitos. Os processos de comunicação verbal e não-verbal desta fase são também um reflexo do tipo de conflitos que se vivem a nível do *self*, dos subgrupos e do grupo-como-um-todo, daí que o papel do líder consista

¹⁷ O termo comunicação cinética foi introduzida pelo antropólogo Birdwhistell, R. (1970). *Kinesics and Context*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

¹⁸ A zona mais aconselhada é a Zona Social (aproximadamente 1,20 m)

em ser mais estruturador, estando atento às trocas comunicacionais, de modo a orientar para o desempenho de papéis, mais adequados aos objetivos daquele contexto. Daí que nesta fase, a introdução do subagrupar funcional, é uma alavanca para se estabelecerem fronteiras no contexto da realidade do aqui e agora no espaço e no tempo e começar a trabalhar as forças restritivas da comunicação verbal e não-verbal, que se manifestam através das posturas e tom de voz, como por exemplo a utilização de depreciações, sarcasmos, interrupções, etc.

Agazarian (2004) identifica nesta fase as defesas sociais contra a comunicação, mostrando que uma das formas do líder actuar face aos ruídos da comunicação, consiste em conduzir os membros a reduzir as forças restritivas, introduzindo forças impulsoras de discriminação e integração da informação. Deste modo, as ambiguidades são reduzidas discriminando as diferenças e as semelhanças; as contradições são reduzidas discriminando as semelhanças nas aparentes diferenças e as diferenças nas aparentes semelhanças e as redundâncias, são reduzidas através da integração da informação em novos caminhos (Agazarian, 1991a).

Quando se fala de conflito há uma tendência, quer a nível da linguagem comum quer da literatura científica, para definir o conflito como um estado de desacordo ou de oposição intrapessoal ou interpessoal, tal como se pode ler na *Encyclopedia of Human Development* (Salkind, N., 2006, p.293): “*Conflict is a broad term, widely invoked in the common vernacular and in the scientific literature to suggest a state of disagreement or opposition.*” Pessoalmente penso que há uma confusão entre a definição de conflito, como uma situação de escolha e os comportamentos derivados das escolhas (entendo aqui que não escolher, é já uma escolha). Salvaguardo contudo as reacções primárias ou básicas a estímulos naturais tal como descritos por LeDoux (2000), que ao descobrir o circuito do medo no cérebro (amígdala), deu um grande contributo para a compreensão do comportamento animal e humano ao mostrar que o medo é um comportamento instintivo, que produz reacções que maximizam a sobrevivência uma vez que alerta para o perigo. LeDoux (2000) apresenta uma explicação neurofisiológica do medo e conclui que: “*Cada animal deve ser capaz de detectar os objectos específicos que são perigosos para ele, mas existe uma economia evolutiva para utilizar estratégias de reacção universais - a retirada, a imobilização, a agressão, a submissão – e ajustamentos psicológicos universais.*” (p.142). As pesquisas realizadas em ratos de laboratório sobre o sistema medo, permitiram que LeDoux (2000) demonstrasse a raiz instintiva desta emoção e ratificasse aquilo que a Psicologia há muito identificou como os mecanismos de defesa do *self*, face ao medo adquirido no processo de socialização a que o *self* foi exposto durante a infância e a vida adulta. Assim, defende que a ansiedade

e o medo são reacções normais ao perigo, distinguindo a ansiedade de origem interna (e.g. pânico e medo fóbico) e de origem externa como o stress pós-traumático. Se, como defende LeDoux (2000) a ansiedade está associada ao sistema cerebral do medo, então é possível compreender o modo como nos seres humanos a ansiedade é aprendida e pode ser controlada e eliminada e: “...*pode igualmente ajudar-nos a descobrir o modo de as tratar e, possivelmente, de prevenir a sua ocorrência.*” (p. 242).

As reacções automáticas nos seres humanos são uma solução de emergência que exigem o controlo consciente, de modo a que o *self* encontre soluções para gerir os seus problemas emocionais, nomeadamente as situações sociais que surgem como uma ameaça. Na nossa perspectiva a Psicologia tem um papel fundamental ao ensinar a controlar a ansiedade, desde que não esteja convertida em sintomas psicossomáticos benignos e Agazarian (2004 e 1999a) contribui para esta situação, ao identificar a ansiedade como uma das defesas sintomáticas provocada por pensamentos, ruminações e preocupações que afastam a atenção da realidade do aqui e agora, defendendo que a aprendizagem de novas palavras para testar a realidade, permite que um membro, subgrupo e grupo-como-um-todo aprendam a ver a diferença entre a linguagem do aqui e agora e a linguagem do passado (que se manifesta pelas queixas e culpabilização) e do futuro (previsões irrealistas, quer positivas quer negativas sobre o futuro).

Nesta fase, os comportamentos do *self* decorrem mais a nível intrapessoal, como a fuga e o evitamento e quando os conflitos se instalam há uma tendência para reacções de submissão, retirada ou imobilização. Segundo Agazarian (2004) estes comportamentos decorrem da ansiedade, que se manifesta por queixas e culpabilizações que se revelam nas distorções cognitivas (e.g. *mind reading*) que constroem a energia para o trabalho (e.g. interpretações dolorosas sobre o que os outros estão a pensar de si); nas especulações (e.g. “Se tivesse acontecido...” ou “Se acontecer...”) e nas previsões negativas (e.g. pensamentos sombrios sobre o futuro). Como estratégia de intervenção, o líder deve introduzir nos subgrupos o *fork-in-the-road* entre o explicar (“Porquê”) e o descrever e explorar (“Como”) os factos ou os acontecimentos. O que se pretende que o *self* aprenda, é que explorar e decifrar ambos os lados do “Sim...mas”, clarificando o “Sim” (e.g. “Sim...eu consigo...”) e separadamente o que é o “Mas” (e.g. “Mas ...eu tenho dificuldade...”), de modo a que descubra que as suas defesas e os sintomas que as defesas provocam, são mais perturbadores do que o próprio conflito.

Agazarian (2004), mostra que quando um *self* explora um *fork-in-the-road*, enfrenta simultaneamente as escolhas que tem disponíveis, deste modo compete ao líder mostrar a importância de se formularem perguntas fortalecedoras do diálogo, por

exemplo evitando o “Porquê?” e substituir pelo “Como?”. Segundo Perls, F. (1976) as perguntas “Porquê?” produzem unicamente respostas defensivas, racionalizações e desculpas e não discriminam o propósito ou a origem de um acontecimento, enquanto as perguntas “Como?” indagam a estrutura de um acontecimento e quando a estrutura é clarificada, todos os “Porquê?” são automaticamente respondidos. Outra das formas de explorar o *fork-in-the-road* a nível da comunicação, consiste em pedir aos membros que sejam específicos, nomeadamente através de perguntas que apelem às impressões sensoriais e emoções: “O que especificamente?”, “Como especificamente?”, “Quando especificamente?”, “Onde especificamente?”. Segundo Agazarian (1999a), esta competência é fundamental para avançar para o tratamento das defesas psicossomáticas contra a tensão, uma vez que quando diminui a ansiedade a tensão aumenta. Sugerimos ainda mais duas perguntas que são desencadeadoras da exploração, quando o *self* se encontra congelado nas suas escolhas: “O que o impede?” e “Comparado com quê?” (Bandler, R. & Grinder, J., 1975).

Nesta fase Agazarian (2004) também trabalha com as defesas psicossomáticas contra a emoção e as defesas comportamentais. A exploração dos *fork-in-the-road* é também a técnica indicada para desfazer estas defesas, aplicando o que aprenderam anteriormente, que neste caso consiste em discriminar entre a tensão e a experiência emocional dessa tensão, o que permite ganhar uma crescente tolerância e familiaridade com as sensações corporais que contêm o conhecimento emocional (Ladden, L, *et al.*, 2006). As defesas contra a tensão manifestam-se com queixas relacionadas com dores musculares, torcicolos, aperto no peito ou no abdómen, enxaquecas, etc., muito embora sejam este tipo de defesas que encaminham uma pessoa a procurar ajuda na medicina, desde que o *self* não esteja envolvido em conversões sintomáticas, estas defesas podem ser tratadas com técnicas de relaxamento que diminuem a tensão muscular mas também redireccionam a atenção para a informação emocional que a tensão muscular contém (Ladden, L, *et al.*, 2006). Na sala de aula ensino os meus alunos a estarem centrados, nomeadamente através duma postura correcta e fazerem uma respiração tranquila que se pode obter facilmente através da inspiração e expiração pelo nariz.

Segundo Heard, Lake & McCluskey (2009) o grande drama da humanidade é o medo da mudança e do desconhecido, pelo que compete ao líder/*caregiver* propiciar um contexto seguro de modo a que o sistema medo não seja ativado e estimule o sistema de exploração no *seeker* para que este se desenvolva. Ou seja, articulando os contributos dos dois Modelos constata-se que é necessário assegurar um contexto externo de apoio seguro de modo a que se instale o bem-estar quer no *self* (contexto interno de apoio seguro) (TABEIS), quer nos subgrupos e no grupo-como-um-todo (SCT),

nomeadamente através do subagrupar funcional (Agazarian, 2004) e pelo *emphatic attunement* (McCluskey, 2005).

O que se constata nesta fase é o *self* está mais centrado nas questões afetivas, a comunicação é vaga, negam-se os subgrupos e rejeitam-se as diferenças (Miguez & Lourenço). Deste modo, compete ao líder atuar, tal como propõe Agazarian (2004) conduzindo o grupo à exploração das semelhanças nas aparentes diferenças e mais tarde as diferenças nas aparentes semelhanças de modo a que se introduzam novas semelhanças e diferenças na organização existente para que se propicie um clima de negociação.

2. Fase de Reenquadramento

Nesta fase os conflitos são mais evidentes e intensos a nível do *self*, verificando-se uma competição confrontativa entre os membros e entre estes e o líder, que é bastante contestado, sendo alternadamente atacado por algumas coligações e defendido por outras (Miguez & Lourenço, 2001). A literatura sobre os grupos nos contextos organizacionais mostram que esta é uma fase normal do desenvolvimento dos grupos e talvez do próprio *self*, considerando que é uma espécie de caminho para a afirmação da autonomia do *self* no contexto dos grupos em que o papel de cada um ainda não está definido ou assumido. Agazarian (2004) identifica as defesas comportamentais na fase de transição entre a fuga e a luta, considerando que estas resultam de conflitos internos intensos que desencadeiam comportamentos depressivos mais próximos da fase de fuga e comportamentos sádicos dirigidos aos outros, através de confrontos hostis mais próximos da fase de luta. As defesas *role-lock* e as defesas de resistência à mudança manifestam-se pelo ódio à autoridade e resistência à realidade, que decorrem de conflitos em que o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar, desencadeando comportamentos depressivos (e.g. desânimo, baixa auto-estima, frustração) contra o impulso de retaliação e comportamentos sádicos (e.g. irritação e raiva) em que o impulso de retaliação é despertado. A autora defende que é fundamental que um membro aprenda a ver a diferença entre a frustração, a irritabilidade e a raiva que contêm energia potencial para o trabalho. Deste modo o *self* ao conter a raiva e a irritabilidade, aprende que ao discriminar entre o pensar, o sentir e o fazer, é capaz de vetorizar a energia para os objectivos. Como vimos anteriormente, Agazarian (2004) identifica nesta fase o pico do evento barométrico em que a confrontação dos membros se manifesta através de crises de ódio contra o líder (e.g. agressividade, gesticulação e verbalizações carregadas de ódio e fúria enraivecida), daí que o desconhecimento destes comportamentos pode

gerar no líder, gestor, professor ou outros profissionais, um sentimento de impotência reflectindo-se em baixa auto-estima, desenvolvendo sentimentos de culpa por se sentir incapaz de impedir estas confrontações hostis. Esta é sem dúvida a fase mais difícil de gerir, ninguém ouve ninguém, a teimosia irascível, os ataques pessoais e contra-ataques, os sarcasmos e a agressividade predominam sobre o bom senso, conduzindo ao desacreditar da autoridade do líder, através de queixas, culpabilização ou mesmo sabotagem. Agazarian (2004) encoraja a confrontação dos conflitos, sugerindo que os membros dividam os conflitos em duas forças opostas, de modo a que cada membro possa escolher trabalhar um lado do conflito num subgrupo e aceitar que outro subgrupo trabalhe o outro lado. Um líder ao fomentar esta discussão vai permitir que o conflito seja contido no grupo-como-um-todo em vez de ficar contido num membro individual, um bom exemplo é a exploração do “sim...mas”, ou seja um subgrupo explora o “sim” e outro o “mas”, deste modo os *splits* de um grupo podem ser contidos e trabalharem a integração desses *splits*.

Esta fase exige um líder transformador, capaz de gerir os mal entendidos muitas vezes decorrentes de desacordos e divergências sobre o alvo mobilizador (Miguez & Lourenço, 2001), deste modo as forças impulsoras que o líder deve promover, são fundamentalmente de ordem emocional, assim de imediato deve-se explorar a distinção entre emoções e sentimentos, ensinar o *self* e o grupo a verem e ouvirem a diferença entre fazer perguntas abertas em vez de atacar, pedir a opinião aos outros ou dar a sua opinião com factos, reforçar a importância de ser descritivo, parafrasear de forma precisa a comunicação dos outros antes de responder, mostrar que na frustração, raiva ou confrontação há uma perda de energia e que canalizar a energia de forma produtiva traz ganhos ao *self* e ao grupo (Agazarian, 2004). Heard, Lake & McCluskey (2009), sustentando-se nas descobertas de LeDoux (2000), mostram que quando um *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar, o sistema medo (intrapessoal) e o sistema *careseeking* (interpessoal), são activados simultaneamente. Segundo os autores o sistema medo mostra imediatamente as suas respostas através de comportamentos dominadores ou submissos e um *self* seguro lida melhor com a ameaça e planeia como lidar com ela enquanto num *self* inseguro o sistema *careseeking* pode ser activado e compete ao *caregiver* actuar de modo a que o processo restaurativo do bem-estar seja instalado. Assim, nas organizações compete ao líder criar condições livres do medo, de modo a que a pessoa possa descobrir o que deve fazer para alcançar o bem-estar, regulando o nível de excitação do *self*, sendo consistentemente empático para que seja reativado o seu sentido de competência e a sua capacidade de explorar.

Consideramos que Agazarian (2004) é inovadora na forma como aborda os conflitos, quando propõe a discriminação das semelhanças nas aparentes diferenças e das diferenças nas aparentes semelhanças, facilitando no grupo a contenção de formas mais explosivas do conflito, como a raiva, o ódio, a hostilidade, a retaliação, mas também a teimosia e a ruminação, afinal mecanismos de defesa do *self* que os membros desenvolveram como sistemas de sobrevivência para fazerem face à realidade por eles construída. A intervenção no aqui e agora é também uma ferramenta fundamental para a gestão dos conflitos, uma vez que a realidade testada, é a realidade presente e quando o grupo reconhece as semelhanças nas aparentes diferenças e as diferenças nas aparentes semelhanças, o grupo está pronto para vetorizar a sua energia nos objectivos de trabalho.

3. Fase de Reestruturação

A entrada nesta fase, significa que as questões afectivas foram razoavelmente resolvidas e o grupo vetoriza as suas energias para as tarefas (Wheelan, 1990 e 1994 e Miguez & Lourenço, 2001), contudo tal não significa que todos os problemas foram resolvidos. Segundo Agazarian (2004) surge uma espécie de encantamento que desencadeia nos membros dois tipos de defesas completamente antagónicas, por um lado as defesas contra a separação resultantes do medo do afastamento, que se reflete na dificuldade em discriminar e integrar as diferenças (comunicação em torno das semelhanças: idealização e confiança cega no *self*, nos outros e no grupo) e as defesas contra a individuação que se reflectem na dificuldade em discriminar e integrar as semelhanças (comunicação em torno das diferenças: entre o *self* e os outros).

O que podemos extrair das pesquisas de Agazarian (2004) é que a complexidade destas defesas fazem oscilar a coesão do grupo, mas como os subgrupos são tolerados, assiste-se a uma participação cooperativa (Miguez & Lourenço, 2001), em que a dinâmica de subagrupar pela ressonância seja o método privilegiado como força impulsora para a mudança. Assim, compete ao líder, gestor, professor ou outros incentivar o grupo a dividir-se em dois subgrupos, um para conter (*containing*) a importância da proximidade (e.g. os selves que se inclinam para a afiliação) e o outro a conter a importância da distância (e.g. aqueles que preferem trabalhar sozinhos). Deste modo, a exploração deste *fork-in-the-road* vai levar os membros de um subgrupo a descobrirem que não podem mais entrar em ressonância com o outro subgrupo e aqui o papel do líder, gestor, professor ou outros profissionais, consiste em levar os membros a descobrirem, que só experimentando tanto as semelhanças como as diferenças entre os

subgrupos, é possível integrar as diferenças no sistema de cada relacionamento e aceitar que: “Quando a diferença é muita, não há comunicação.” (José Miguez, 2010). Esta constatação pode gerar ressentimento nalguns *selves*, daí que consideramos fundamental que o líder se certifique que este *fork-in-the-road* ficou resolvido, pois este é o momento ideal para que o grupo consolide todo o processo de crescimento e desenvolvimento, reajustando as regras sobre o funcionamento do próprio grupo, tomando consciência de que as diferenças são a alavanca da diversidade, da criatividade e da mudança (Miguez & Lourenço, 2001). Nesta fase há um processo progressivo de aprendizagem sobre si e sobre os outros e o reconhecimento de que podem trabalhar juntos, apesar de alguns mostrarem inclinação para trabalharem sozinhos e outros para a afiliação. O desejo crescente de cooperação e valorização da interdependência, resulta da elevada consciência do alvo mobilizador que conduz à normalização dos processos grupais (Miguez & Lourenço, 2001).

Segundo Agazarian (2004), o desafio é manter uma comunicação válida, a despeito dos temores subjacentes da proximidade e da distância, na verdade como há uma maior receptividade na exploração no mesmo subgrupo, sem dúvida inicialmente de uma forma tímida por parte de alguns, mas arrojada por parte de outros, aceitar que se pode errar e que a crítica quando não é personalizada é uma alavanca para que cada um dê o seu melhor, fortalece o sentido de competência do *self* (Agazarian, 2004 e Heard, Lake & McCluskey, 2009). A exploração dos *fork-in-the-road* liberta as forças impulsoras em direcção ao *edge of the unknown* (o desconhecido impossível de saber antes de se ter descoberto) e conduz à transformação dos membros, cuja motivação passa a ser a busca da auto-transformação (Agazarian, 2004). É nesta fase que a verdadeira transformação ocorre, os membros adquirem a capacidade de tolerar as semelhanças na proximidade e as diferenças na distância e descobrem que só no grupo-como-um-todo é possível manter a ressonância com cada subgrupo (*opus cit*).

Como vimos anteriormente, quando o *self* aceita as habilidades e os talentos de cada um (Agazarian, 2004 e Heard, Lake & McCluskey, 2009), ele descobre que essas habilidades e esses talentos contribuem para a eficácia do trabalho, focalizando o seu desempenho na realização das tarefas. Agazarian (2004) refere que depois de todo o stress vivido com a experiência do evento barométrico, em que os membros sobreviveram ao caos da frustração, há a tomada de consciência de que a mudança dos comportamentos é o caminho para o trabalho e para que a “paz” no grupo se instale.

4. Fase de Realização

Agazarian (2004), refere que as forças impulsoras para o trabalho continuam a ser as mesmas das fases anteriores, muito embora os membros já dominem as técnicas de resolução dos conflitos, há necessidade de continuamente reforçar o trabalho de discriminar e integrar os *splits* que ocorrem naturalmente, bem como continuamente estabelecer fronteiras (*boudarying*) no aqui e agora e, tal é obtido através do subagrupar funcional, que permite explorar os contínuos *fork-in-the-road* que acontecem ao longo da vida de um grupo e de um *self*. Nesta fase de desenvolvimento do grupo e simultaneamente dos membros, as explorações são mais profundas, em consequência da tomada de consciência dos membros do seu sentido de competência. Contudo, tal não significa que todos os problemas estejam resolvidos, a mudança dos próprios contextos e das tarefas, arrastam consigo conflitos que a cada momento é necessário resolver (José Miguez, 2011). O próprio papel do líder, consiste em manter e reforçar o trabalho de grupo e as normas estabelecidas, sendo necessário que esteja atento a possíveis desvios às normas, quer por parte dos subgrupos quer por algum membro individual (Miguez & Lourenço, 2001).

Como vimos anteriormente, as defesas que Agazarian (2004) identifica nesta fase, corroboram os comportamentos observados nos grupos pelos Modelos de Wheelan (1990 e 1994) e Miguez & Lourenço (2001), são defesas contra o conhecimento que decorrem de conflitos temporários e que se podem manifestar através de defesas contra a realidade interior e o conhecimento apreensivo e compreensivo. Mas a descoberta, nas fases anteriores de que a fonte dos conflitos provém da contradição entre a apreensão e a compreensão, vetoriza nesta fase as energias do *self* para a exploração da diferença entre o conhecimento apreensivo e o conhecimento compreensivo, tornando-o capaz de organizar e comunicar a suas experiências de forma compreensiva. Assim, as defesas contra a realidade exterior e a realidade testada, emergem dos momentos em que a fadiga e um baixo nível de motivação, despoletam o *self* defensivo e a regressão ocorre, o que significa que há uma necessidade constante de vetorizar a energia para os objectivos do trabalho (Agazarian, 2004) e o líder deve estar atento aos níveis de vitalidade do *self*, de modo a intervir quando não observa um nível regulado de vitalidade (McCluskey, 2005). Segundo Miguez & Lourenço (2001), apesar de os conflitos ocorrerem com mais frequência, estes são funcionais e de curta duração, pelo que uma intervenção mais mediadora e interactiva do líder, conduz o grupo à maturidade, que se observa pela elevada confiança entre os membros e se reflete na qualidade de desempenho das tarefas.

O que verificamos nesta fase é a importância do *self* interiorizar, que quando vê as coisas "*apenas personalizadas*", perde de vista todos os outros contextos e que fica preso a uma experiência de barreira que o impede de avançar na exploração de alternativas que se ajustem aos objetivos e aos contextos. Ou seja, é fundamental que o *self* aprenda que cada contexto tem as suas próprias metas e que toda a mudança na meta requer uma mudança correspondente no papel, para que possa viver de uma forma orientada para objetivos. Assim, aprender a discriminar entre os factos e as opiniões e os sentimentos, significa que é capaz de reconhecer o seu próprio sentido de competência e a capacidade de o reconhecer nos outros, o que reforça a coesão do grupo-como-um-todo e consequente partilha e consenso na tomada de decisões (Miguez & Lourenço, 2001). Como referem Agazarian & Gantt (2003), atingir os objetivos de trabalho, exige trabalhar com os membros que detêm autoridade própria e assumir papéis de responsabilidade em relação às metas da organização.

Considerações finais

Segundo Eco, U. (2007) uma pesquisa ou tese teórica tem como requisito fundamental fornecer elementos para a confirmação ou para a rejeição das hipóteses que apresenta. Também Heard, Lake & McCluskey (2009) consideram que uma teoria é uma fonte de criação de hipóteses, cuja validade pode ser testada no percurso da terapia ou num projecto formal de pesquisa. Nesta linha de pensamento, esta dissertação oferece duas contribuições: a primeira surge no contexto do Modelo de Miguez & Lourenço (2001), em que se mostram quais os processos psicológicos do *self* predominantes em cada uma das fases de desenvolvimento dos grupos e simultaneamente sugere estratégias de intervenção no sentido de promover comportamentos de exploração no *self*, de modo a desenvolver a resolução de problemas no sistema do grupo-como-um-todo; a segunda mostra como os dois Modelos da Psicologia Clínica se complementam e simultaneamente contribuem para uma melhor compreensão do *self* quando este é defensivo e como actuar para promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar.

Na exploração dos dois Modelos da Psicologia Clínica, constatamos que os problemas emergentes e continuados dentro dos grupos, estão estritamente associados aos seis processos intragrupo elencados por Miguez & Lourenço (2001). Deste modo, esta dissertação lança novas questões sobre os processos intragrupo no contexto das fases de desenvolvimento dos grupos e em particular do *self*, nomeadamente a nível da qualidade das relações de vinculação que se estabelecem quer entre o *self* e o líder quer entre este e os restantes membros do grupo. A nível dos processos de comunicação verbal e não-verbal, ambos os Modelos mostram que este processo é a maior força impulsora para o trabalho de si e do grupo-como-um-todo. Também a nível deste processo consideramos que ambos os modelos se complementam, por um lado Agazarian (2004) apresenta técnicas e estratégias mais diversificadas a nível dos processos de comunicação verbal enquanto Heard, Lake & McCluskey (2009), apresentam técnicas e estratégias inovadoras a nível dos padrões de interação verbal e não verbal entre um *caregiver* e um *careseeker*, nomeadamente a intervenção nos níveis de vitalidade do *self* quando este é defensivo.

Ao longo desta pesquisa, apuramos os problemas e questões que necessitam de mais estudos, pelo que propomos observações que possam ser validadas e testadas num projecto formal de pesquisa. A nível das dinâmicas de liderança apresentadas pelos Modelos SCT e TABELIS, constatamos que ambos se complementam, em Agazarian (2004) assistimos a um líder/terapeuta mais estruturador, uma vez que a sua função

consiste em adequar as suas intervenções no contexto das fases de desenvolvimento do grupo e orientar o grupo para os objectivos de trabalho, enquanto Heard, Lake & McCluskey (2009) apontam para um líder facilitador uma vez que tem de regular o nível de ativação do sistema medo e do sistema *careseeking* nos membros, activando a exploração e a descoberta pessoal. Deste modo, consideramos que há necessidade de mais estudos na área da eficácia da liderança que articulem os contributos dos dois Modelos: (1) verificar se a articulação dos dois níveis de actuação para os líderes (estruturador e facilitador), promove mais rapidamente o desenvolvimento e a exploração no *self*; (2) averiguar se a formação de subgrupos funcionais se articula com uma liderança *caregiver* e se esta mobiliza mais rapidamente os membros a avançar para o seu desenvolvimento e dos grupos; (3) mostrar como um líder ao mobilizar o *emphatic attunement* potencia condições e dinâmicas facilitadoras do desenvolvimento e manutenção de relações interpessoais de qualidade no grupo-como-um-todo e como estas se reflectem na execução de tarefas.

No âmbito da gestão de conflitos, os dois Modelos ancoram-se nas descobertas mais recentes sobre as emoções e sobre os conflitos, tendo em comum o facto de apresentarem métodos e técnicas para diagnosticar e intervir nos comportamentos defensivos do *self*, no sentido de promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar. Mas ambos diferem nas propostas que apresentam para intervir quando um *self* é defensivo, por um lado Agazarian (2004) introduz uma rede conceptual inovadora ao apresentar a gestão dos conflitos como gestão das semelhanças entre as aparentes diferenças e as diferenças nas aparentes semelhanças, mostrando que para haver desenvolvimento e transformação no *self* e no grupo-como-um-todo, é necessário que o *self* consiga ver as diferenças como enriquecedoras e não como barreiras ao seu desenvolvimento pessoal. Heard, Lake & McCluskey (2009) introduzem a gestão de conflitos a nível do sistema medo, ancorados nas descobertas de LeDoux (2000) e do sistema *attachement* entre um *careseeker* e um *caregiver* quando um *self* é defensivo e de que modo os selves seguros ou inseguros actuam na procura do bem-estar quando sentem uma ameaça. Para Heard, Lake & McCluskey (2009), é fundamental um apoio positivo de todos os intervenientes em que o *self* se desenvolve, de modo a promover a expressão dos seus talentos, considerando que o modo como as pessoas trabalham está relacionado com o seu sentido de competência e que os selves seguros tanto trabalham melhor sozinhos em algo que os apaixona, como trabalham em pequenos grupos nos quais há partilha e exploração de interesses comuns. A defesa dos talentos como dons genéticos, preconizados por estes autores, deixa em aberto duas questões para futuras investigações: (1) De que modo a

disseminação dentro dos grupos de que todos possuem talentos, pode funcionar como catalisador do desenvolvimento do sentido de competência do *self* e dos grupos? (2) De que modo a tomada de consciência pelo *self* e pelos grupos de que os talentos são “dons” genéticos, pode promover o sentido de curiosidade e comportamentos de exploração? A nível da gestão dos conflitos, constatamos que são necessários mais estudos que validem a articulação das duas propostas, surgindo as seguintes questões para pesquisas posteriores, no âmbito da criação de grupos de trabalho como equipas: (1) Um grupo que aprende antecipadamente a explorar “*as semelhanças entre as aparentes diferenças e as diferenças nas aparentes semelhanças*” é capaz de trabalhar como equipa (Agazarian, 2004)? (2) Os *selves* seguros que apreciam trabalhar sozinhos, são os melhores a trabalhar em equipa quer tenham ou não a oportunidade de explorarem e partilharem interesses comuns (Heard, Lake & McCluskey (2009)?

As principais fragilidades desta pesquisa decorrem do facto de serem propostas teóricas, e que por isso, não são verdades absolutas e inquestionáveis (Eco, U., 2007). Assim, aceitando que qualquer teoria deve prever novas observações e novos estudos, fornecendo dados que mobilizem a pesquisa científica no campo (Magueijo, J. (2006), considero que atingi este objetivo, do mesmo modo que o objectivo de dar um contributo teórico ao Modelo de Miguez & Lourenço (2001) foi atingido, não só ao mapear o comportamento do *self* ao longo das fases de desenvolvimento dos grupos, como as estratégias de intervenção nos processos psicológicos quando este é defensivo. As propostas apresentadas visam desenvolver a resolução de problemas no sistema do grupo-como-um-todo, mostram como é possível promover comportamentos de exploração quando o *self* sente uma ameaça ao seu bem-estar e simultaneamente sugere estratégias de intervenção para a resolução de problemas que são acessíveis a líderes, gestores, professores e outros profissionais que desempenhem tarefas de cuidadores.

As limitações desta pesquisa decorrem do facto de se apoiar em dois Modelos da Psicologia Clínica e por isso não esgota a problemática do *self* defensivo. Contudo desoculta novos problemas que necessitam de mais estudos, quer de índole reflexiva e teórica quer de índole empírica e prática. Nomeadamente compreender de que modo a gestão das diferenças e a ativação do sistema medo, colocam um novo problema para aqueles que trabalham com construtos que nesta tese não foram discutidos, nomeadamente o problema de identificar e compreender que tipos de reacções ocorrem nos diferentes níveis de consciência dos *selves* (Cook-Greuter, S., 2000 e 2005; Wilber, K., 2005, 1999,1982,1977 e Kegan, R., 1982, 1994,1984) quando estes sentem uma ameaça ao seu bem-estar.

Referências bibliográficas

- Agazarian, Y. & Gantt, S. (2003). Phases of Group Development: Systems-Centered Hypotheses and their Implications for Research and Practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, VII, 3, 238-252.
- Agazarian, Y. M. & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a Theory. Developing the Theory of Living Human Systems and its Systems-Centered Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Agazarian, Y. (1999b). Systems-Centered Supervision. *International Journal of Group Psychotherapy*, April 49(2), Wilson Social Sciences Abstracts, p. 215-236
- Agazarian, Y. (1999a). Phases of Development in the Systems-Centered Psychotherapy Group. *Small Group Research*, Vol. 30 No. 1, February 1999 82-107
- Agazarian, Y. M. (1999). Reader's forum: Response to Wright's review of Systems-centered therapy for Groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 49 (2), 273-275.
- Agazarian, Y. (1997,2004). *Systems-Centered Therapy for Groups*. Ed: Karnac, 1st edition: 1997 and 2nd edition 2004
- Agazarian, Y. (1992f). Phases of Development in the Systems-Centered Group Working. *Paper written for the Systems-Centered Workshop IV*, Newark. May.
- Agazarian, Y.M. (1992e) "System-centered Group-as-a-whole Psychotherapy: practical models for defense modification". Working paper written for the Systems-Centered Workshop IV, Newark. May.
- Agazarian, Y. (1992c). Systems-Centered Group Psychotherapy: How to get through group defenses. *Paper written for Friends Hospital Series on The Systems-centered approach to Group-as-a-whole therapy*. Friends Hospital, March
- Agazarian, Y. (1992b). Systems-Centered Group Psychotherapy: How to Develop a Working Group. *Paper written for Friends Hospital Series on The Systems-centered Approach to Group-as-a-whole Therapy*. Friends Hospital, February.
- Agazarian, Y. (1991f). The Process of Defense Analysis in the Systems-Centered Group. Working paper written for the Systems-Centered Workshop III, Newark, November.
- Agazarian, Y. (1991d). Boundaries and the Management of Frustration, Anxiety, Tension, and Hostility in Systems-Centered Group Psychotherapy. in *Systems-Centered Group Psychotherapy*." Working paper written for the Systems-Centered Workshop, Newark III, November.
- Agazarian, Y. (1991a). Systems-Centered Theory: Operational Definitions and Clinical Hypotheses. *Systems-Centered Theory: Operational Definitions and Clinical Hypotheses*. Orientation Paper written for the Systems-Centered Workshop, Newark II, May, 1991.
- Agazarian, Y.(1989). Reframing the Group-as-a-Whole from a Human Systems Perspective. Paper Presented on the Panel "*Learning from Experience: Alternatives to the Traditional Conference*". Ninth Scientific Meeting of the A.K. Rice Institute, Sponsored by the New York Center, New York, May 12-14.
- Agazarian, Y. (1986). Application of a Modified Force Field Analysis to the Diagnosis of Implicit Group Goals. *Paper given at the Second International Lewin Conference Sponsored by The Society for the Advancement of Field Theory (SAFT)*, September.

- Agazarian, Y. M. (1999). Reader's forum: Response to Wright's review of Systems-centered therapy for Groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 49 (2), 273-275.
- Araújo, I. (2011). Mapeamento e explicitação dos processos de grupo no contexto do desenvolvimento grupal. Tese de Mestrado Integrado (dissertação para apresentação). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade do Porto. Portugal.
- Bailey, R., *Physical Development and Growth (2006) in: Salkind, N.(Ed),(2006). Encyclopedia of Human Development. Sage Publications. Vol.III (p.999-1007).*
- Bandler, R. & Grinder, J., (1982). Sapos em Príncipes. Editora: Summus editorial
- Bandler, R. & Grinder, J., (1975). The Structure of Magic. Vol I and II. Ed. Science and Behavior Books, Inc.
- Bertalanffy, L. (1986). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cook-Greuter, S.(2005). 9 Levels of Increasing Embrace. Retirado em 15 de Abril de 2010: <http://www.cook-greuter.com/>
- Cook-Greuter, S.R.(2000). Mature ego development: a gateway to ego transcendence? *Journal of Adult Development*, v. 7, n. 4, p. 227-240, 2000.
- Damásio, A.(2010). O Livro da Consciência: *A Construção do Cérebro Consciente*. Editora: Círculo de Leitores. Portugal.
- Damásio, A. (2000), O Sentimento de Si: *O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. Lisboa: Editora Europa-América, 10ª edição
- Dimas I.D. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: *Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. Portugal.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: *Uma abordagem integrada. Psychologica*, 38, 103-119.
- Doi, T. (1988). The Anatomy of Self: *The Individual Versus Society* (2nd ed). New York: Kodansha International.
- Doi, T. (1981). *The Anatomy of Dependence: The Key Analysis of Japanese Behavior* (2nd ed). New York: Kodansha International.
- Eco, U. (2007). Como se faz uma tese em Ciências Sociais (13.ª ed.). Editora Presença.
- Gopnik, A. (2009). The Philosophical Baby: *What Children's Mind Tell Us About Truth, Love and the Meaning of Life*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Jones, M. (1953). The therapeutic community. New York: Basic Books.
- Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Rowe, Peterson & Co., Evanston, Ill.
- Gantt, S. & Agazarian, Y. (2007). Phases of System Development in Organizational Work groups: *The Systems-Centred Approach for intervening in Context*. *Organizational & Social Dynamics* 7(2) 253-291.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee A. (2007). Os Novos Líderes (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*. Lisboa Editora: Temas e Debates, 13.^a edição
- Goleman, D. (1999). *A Arte da Meditação: Um guia para a meditação* (4^a ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Gopnik, A. (2009). *The Philosophical Baby*. Ed. Farrar, Strauss and Giroux, New York.
- Hall, E. (1986). *A Dimensão Oculta*. Editora: Relógio D'Água
- Heard, D., Lake, B. & McCluskey, U. (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Theory and Practice post Bowlby*. London: Karnac.
- Howard, A., & Scott, R. (1965). A proposed framework for the analysis of stress in the human organism. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10:141-60.
- Jones, M. (1953). *The therapeutic community*. New York: Basic Books.
- Jung, C. (2000). *Os arquétipos e o inconsciente colectivo*. (2^a ed.). Editora: Vozes
- Kegan, R. (1994). In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: problem and process in human development*. Cambridge: Harvard University Press
- Kegan, R. & Lahey, L., (1984). Adult leadership and adult development: a constructivist view. In: KELLERMAN, B. (Ed.). *Leadership: multidisciplinary perspectives*. New Jersey: Prentice-Hall
- Kishi, S. (2006). Zebrafish as Aging Models. in: Conn, P. (Ed.), (2006). *Handbook of Models for Human Aging*. Edition: Elsevier
- Korzybski, A. (1948). *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. Lakeville, 3rd ed. CT: International Non-Aristotelian Library, Institute of General Semantics.
- Kuhn, T. (1983). *La Structure des Révolutions Scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Ladden, L., Gantt, S., Rude, S. & Agazarian, Y. (2006). *Systems-Centered Therapy: A Protocol For Treating Generalized Anxiety Disorder*. Springer Science Business Media, LLC.
- LeDoux, J. (2000). *O Cérebro Emocional: As Misteriosas Estruturas da Vida Emocional*. Editora: Pergaminho.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lima, A., Martinez, B. & Filho, J. (1987). *Introdução à Antropologia Cultural* (7^a ed.). Lisboa: Presença.
- Lourenço, P.R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. Portugal.
- Lourenço, P. & Miguez, J. (s/d). *Textos manuscritos*.
- Magueijo, J. (2006). *Mais rápido que a luz: A biografia de uma especulação científica* (6.^aed.). Editora: Gradiva
- McCluskey, U. (2011b). The therapist as a fear-free caregiver: *supporting change in the dynamic organization of the self*. AUCC Journal. May, 2011.

- McCluskey, U. (2011a). Exploring the dynamics of attachment in adult life. Course: February 10th 11th 12th 2011. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade do Porto. Portugal.
- McCluskey, U. (2005). To be Met as a Person: *The dynamics of attachment in Professional encounters*. Ed. Karnac.
- Miguez, J. (2009, 2010 e 2011). Comunicação Pessoal do autor enquanto regente dos Seminários de Doutoramento e Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal.
- Miguez, J. (2007). Comunicação Pessoal do autor enquanto regente dos Seminários de Doutoramento e Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal.
- Miguez, J. (2004). O Funcionamento dos Grupos. Trabalho não publicado.
- Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional? Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/Nov., Porto, Universidade Lusíada.
- Miguez, J. (s.d.b). Investigando sobre Grupos. Trabalho não publicado.
- Minicucci, A. (1982). Dinâmica de Grupo: *Teorias e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Moreira, M. J. (2007). Dos Grupos às Categorias Sociais: *Contributos para a Compreensão dos Processos de Fusões e Aquisições de Empresas*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal.
- Ouspensky, P.D. (2004). Fragmentos de um Ensino Desconhecido. Editora Pensamento, 6.^a edição. São Paulo
- Palácios, J. & Mora, J., in: Coll, C., Marshesi, A., & Palácios, J., (Org., 2007). Desenvolvimento psicológico e educação, volume I: *Psicologia Evolutiva*. Porto Alegre. Editora: Artmed 2.^a edição.
- Palácios, J. & Oliva, A., in: Coll, C., Marshesi, A., & Palácios, J., (Org., 2007). Desenvolvimento psicológico e educação, volume I: *Psicologia Evolutiva*. Porto Alegre. Editora: Artmed 2.^a edição.
- Perls, F. (1976). El Enfoque Gestaltico & Testimonios de Terapia (2^a ed.). Editorial: Cuatro Vientos.
- Rodrigues, A. S. (2007). A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: *O caso das Equipas Cirúrgicas*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto. Portugal.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008): Pesquisa Qualitativa: *Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2.^a edição). Editora Artmed.Brasil
- Salkind, N. (Ed), (2006). Encyclopedia of Human Development. Sage Publications. Vol. I, II e III.
- Senior, B. (1997b). Team Roles and Team Performance: *Is there “really” a link?* Journal of Occupational and Organizational Psychology Leicester. Vol. 70
- Senior, B. (1997). Team Performance: *Using Repertory Grid Technique to Gain a View from The Inside*. Team Performance Management. Vol. 3 No.1,1997, pp 33-39.

- Vincent, J-D. (2010). Viagem Extraordinária ao Centro do Cérebro. Editora: Texto Editores, Lda.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International journal of selection and assessment*, 8 (4), 216-226.
- Wheelan, S. (2008). Functioning Groups offer a Better World. Interview in a Swedish magazine: *Personal & Ledarskap*, 7/8, 2008. Retirado em 3 de Julho de 2010: <http://www.gdqassoc.com/swedish-mag.pdf>
- Wheelan, S. (2005). *Group Processes: A Developmental Perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon: The Simon & Schuster Education Group. 2^o edition: 2005 and 1st edition: 1994
- Wheelan, S. & Williams, T. (2003b). Mapping Dynamic Interaction Patterns in Work Groups. *Small Group Research*, Vol. X34 No. 4, August 2003 443-467. Sage Publications, Inc.
- Wheelan, S., Davidson, B., & Tilin, F. (2003a). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34, 2, 223-245. Sage Publications, Inc.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wheelan, S. & Burchill, C., (1999c). Take Teamwork to New Heights: *Nursing Management*, April/ 1999.
- Wheelan, S. & Tilin, F. (1999b). The Relationship between Faculty Group Development and School Productivity. *Small Group Research*, Vol. 30 No. 1, February 1999 59-81. Sage Publications, Inc.
- Wheelan, S. (1999a). Introduction to this Special Issue on Group Development. *Small Group Research*, Vol. 30 No. 1, February 1999 3-7. Sage Publications, Inc.
- Wheelan, S. (1996). Effects of gender composition and group status differences on member perceptions of group developmental patterns, effectiveness, and productivity. *Sex Roles: A Journal of Research*, 34, 665-686.
- Wheelan, S., & Hochberger, J. (1996a). Validation studies of the Group Development Questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143- 170.
- Wheelan, S. (1994a). *The Group Development Questionnaire: A manual for professionals*. Philadelphia: GDQ Associates.
- Wheelan, S.(1990). *Facilitating Training Groups: A Guide to Leadership and Verbal Intervention Skills*. New York: Praeger.
- Wilber, K.(2005). *Uma Teoria de Tudo*. Editora: Estrela Polar
- Wilber, K.(1999). *Psicología Integral*. Barcelona, editora: Kairós
- Wilber, K. (1982). *Odisseia*:http://www.integralworld.net/pt/Odyssey_pt.html
- Wilber, K.(1977). *O Espectro da Consciência*. São Paulo, editora: Cultrix

Anexos I – Modelos integrados de desenvolvimento grupal

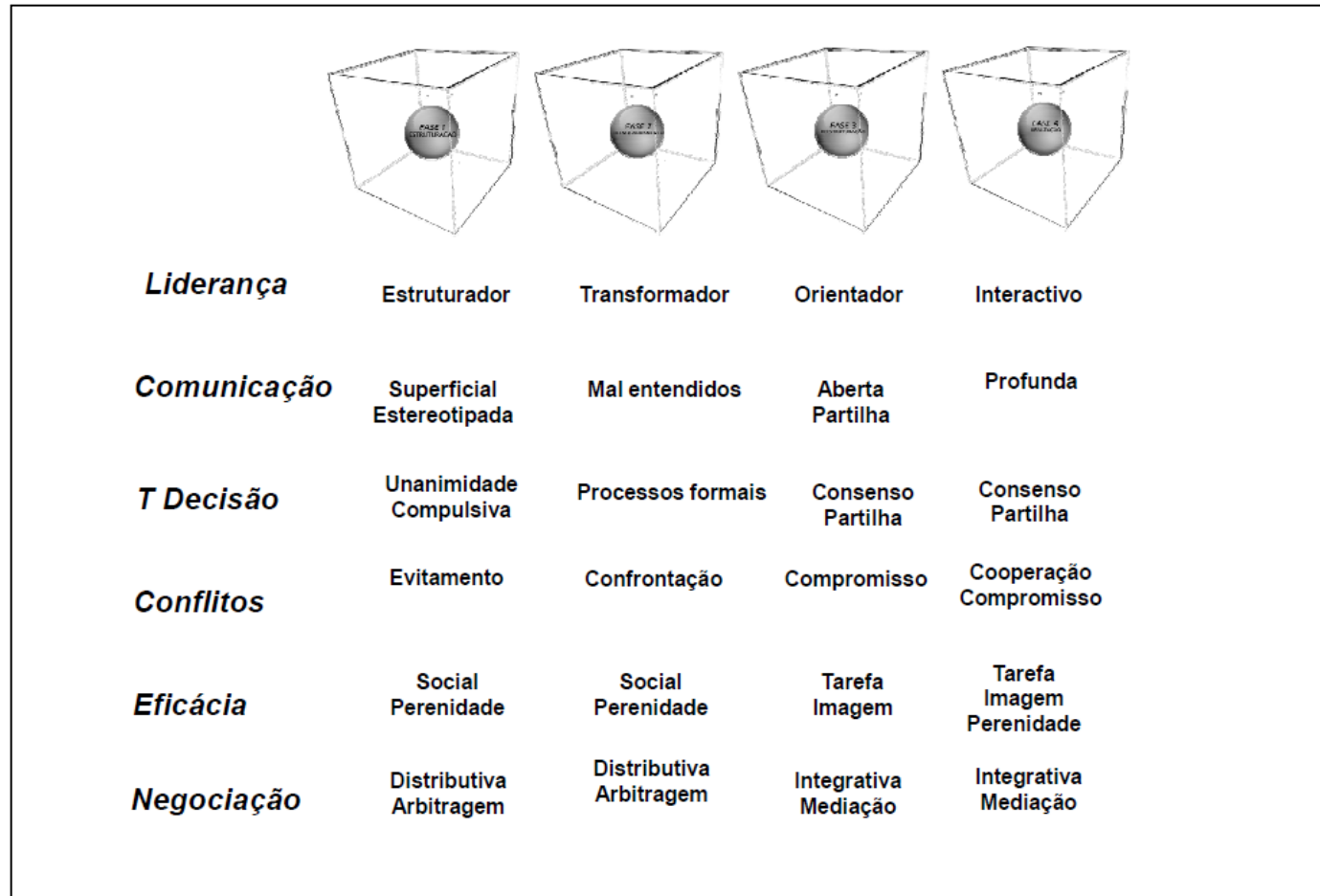
Quadro A – Modelo Integrado de Desenvolvimento de Grupo de Miguez & Lourenço (2001)

	Ciclo I - Sistema Sócio-Afectivo		Ciclo II - Sistema Tarefa	
	Fase 1 - Estruturação Inclusão	Fase 2 - Reenquadramento Aceitação	Fase 3 - Reestruturação Normalização	Fase 4 - Realização Maturidade
Características	Insegurança, retracção, indefinição, dependência, desconhecimento. Ilusão	Divergência, inquietação e insatisfação	Confiança, abertura, diálogo, ajustamento, partilha e envolvimento	Flexibilidade, cooperação, confiança, autonomia, interdependência
Estruturação de Papéis	Muito fraca e imprecisa; desempenho mínimo	Estruturada em função da autoridade/poder, fundada em relações de poder (mais do que nas capacidades de cada um)	Procura activa de (re)ajuste de papéis em função das capacidades de cada um; maior autonomia	Fundada nas capacidades de cada um; confiança nas capacidades e nos recursos diversificados que o grupo tem
Clima Vivenciado	Ansiedade inicial Dependência face à figura da autoridade Relações superficiais	Tensão, decepção, contestação Contradependência face à figura da autoridade. Relações “tempestuosas”	Confiança e desejo crescente de cooperação; cooperação e interdependência Relações ricas	Clima de elevada confiança Envolvimento, cooperação e Interdependência Relações profundas
Atitudes face às normas	Inibição individual; conformidade elevada e intolerância aos desvios	Contestação e desvio: tentativas de impor novas normas por parte de subgrupos em oposição	(Re)ajuste das normas e sua aceitação; tolerância aos desvios.	Estimulação à inovação e à mudança
Comunicação	Foco no <i>status</i> Superficial e estereotipada	Relações tempestuosas, competição desleal Mal entendidos	Aberta e partilhada	Profunda e instrumental
Conflitos	Latentes: ansiedade; tensão; insegurança; Competição não confrontativa; negação e acomodação Percepção negativa dos conflitos Evitamento	Frequentes, intensos, associados aos valores e tendentes à ruptura Competição confrontativa entre os membros e entre estes e o líder; Percepção negativa dos conflitos Confrontação	Frequentes, associados às tarefas, mas geridos em função do compromisso e cooperação Percepção positiva do conflito Compromisso	Frequentes, de curta duração e funcionais Percepção positiva do conflito Cooperação e Compromisso
Grupo	Estereotipado; os subgrupos são negados Participação reduzida	Ambiente de intolerância e hostilidade; os subgrupos em oposição são vistos como uma ameaça Participação competitiva	Estabelecimento de regras sobre o funcionamento do grupo Os subgrupos são tolerados Participação cooperativa	Atinge a maturidade: elevada confiança e qualidade do desempenho Os subgrupos são aceites e estimulados Participação cooperativa
Tensão intergrupo e intragrupo	Ênfase no Intergrupo (emergência de “estatutos/máscaras sociais” seguidas de “máscara da implicação”)	Ênfase no Intergrupo (emergência de redes de comunicação elementares em oposição – díade, trios, quartetos...)	Ênfase no Intragrupo (emergência de identificação clara com o grupo e implicação real assente na valorização da interdependência)	Ênfase no Intragrupo
Coesão	No início é reduzida; depois é elevada em volta da autoridade (fusional)	Reduzida; forças de desintegração no máximo; ambiente de instabilidade	Em crescendo; aceitação; resolução de questões afectivas	Elevada com cumplicidade funcional Reforço da coesão.

Liderança	Foco nas tarefas; Dependência face à figura da autoridade	Contradependência face à figura de autoridade	Transformador: mediação e regulação dos papéis	Interactivo: mediação; intervenção mínima.
Líder	Distribuí as tarefas (direcção) Líder Estruturador	Participação na tarefa Líder Transformador	Delegação sócio-afectiva Líder Orientador	“Auto-gestão” sócio-afectiva Líder Interactivo
Arbitragem			Mediação	
Objectivos	Alvo mobilizador: baixa consciência do alvo	Alvo mobilizador: desacordo e divergência	Alvo mobilizador: elevada consciência	Alvo mobilizador: elevada consciência; Objectivos claros, bem definidos e aceite por todos
Tarefa	Distribuídas pelo líder	Tarefa secundarizada	Foco na tarefa, desejo dominante de produzir e de produzir com qualidade.	Atinge o desempenho procurado/desejado
T. Decisões	Unanimidade compulsiva em torno das posições da figura da autoridade	Processos formais (e.g. votações) Consensuais (ao nível do processo e/ou do conteúdo) Consenso e Partilha		
Negociação	Distributiva / Arbitragem Realizada pelo líder que faz a arbitragem e distribui as tarefas		Integrativa / Mediação O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho	
Eficácia	Social (+) Perenidade (±)	Social (+) Perenidade (+)	Tarefa (+) Imagem (±)	Tarefa (+) Imagem (+) Perenidade (±)

Fonte: Quadro construído pela autora da dissertação a partir de Miguez, J. & Lourenço, P. (2001), Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005) e das teses de doutoramento de: Lourenço, P. (2002), Dimas I., (2007), Moreira, M. J. (2007) e Rodrigues, A. S. (2007).

Imagem 1 – Processos Intragrupo de Miguez & Lourenço (2001)



Fonte: Modelo Global Cubos de Miguez & Lourenço (2001)

Quadro B1 – Visão comparativa dos dois Modelos Integrados de Desenvolvimento Grupal: Ciclo I - Sistema Sócio-Afectivo

Modelo de Wheelan (1990,1994)			Modelo Miguez & Lourenço (2001)	
	Fase 1 Dependência	Fase 2 Contra-Dependência	Fase 1 Estruturação	Fase 2 Reenquadramento
Características	Dependência e Inclusão: necessidade de ser aceite pelo grupo e pelo líder	Contra-Dependência face ao líder	Insegurança, retracção, indefinição, dependência, desconhecimento. Inclusão	Divergência, inquietação e insatisfação Aceitação
Grupo¹⁹	Os membros têm preocupações com a segurança e inclusão. Falta de estrutura	Discussões entre os membros sobre procedimentos, poder, autoridade e competição	Estereotipado Os subgrupos são negados Participação reduzida	Ambiente de intolerância e hostilidade Os subgrupos em oposição são vistos como uma ameaça Participação competitiva
Modelo do equilíbrio pontuado , proposta por Gersick (1988): período de mudanças consideráveis			Coligações	
Objectivos	Relacionados com o grupo e as tarefas.	Os membros lutam entre si sobre os objectivos e procedimentos. Clarificação e unificação dos objectivos. Aumento da estabilidade do grupo. Redefinição dos objectivos	Sobrevivência Alvo mobilizador inexistente	Sobrevivência Alvo mobilizador inexistente ou média consciência: desacordo e divergência
Estruturação de Papéis	Procura de um papel no grupo	Distribuição e redefinição de papéis no grupo, discussões à volta do status	Muito fraca e imprecisa; desempenho mínimo	Estruturada em função da autoridade/poder, fundada em relações de poder (mais do que nas capacidades de cada um)
Clima Vivenciado	Falta de estruturação, tensão, insegurança, ansiedade,	Tensão, decepção e posterior estabelecimento da confiança de modo que os membros se sintam livres para discordar uns dos outros.	Ansiedade inicial e euforia colectiva Estrutura das relações com base nas tarefas Relações superficiais	Tensão, decepção, contestação Contradependência face à figura da autoridade Relações “tempestuosas” Euforia colectiva
Atitudes face às normas	Discussões à volta dos objectivos e tarefas	Procura de valores e procedimentos uniformizados, coligações à volta de ideias e valores semelhantes	Inibição individual; conformidade elevada e intolerância aos desvios	Contestação e desvio: tentativas de impor novas normas por parte de subgrupos em oposição
Tarefa	Desempenho mínimo. Evitamento de trabalhos relacionados com tarefas que possam gerar conflitos.	Redistribuição de poder com o intuito de promover a produtividade	Distribuídas pelo líder	Tarefa secundarizada

¹⁹ Segundo Wheelan, Murphy, Tsumura, Kline & Fried, 1998, a eficácia do grupo tem impacto sobre a produtividade (in: Wheelan, S. & Tilin, F. (1999).

Conflitos	Conflitos relacionados com o <i>status</i> (predomínio do <i>status</i> + elevado, tendência a ignorar os de <i>status</i> + baixo) FUGA: evitamento a todo custo	Gestão dos conflitos e das diferenças, entre os membros e entre estes e o líder; redução da ansiedade. LUTA: Visão negativa do conflito (gestão do conflito a nível interpessoal)	Ansiedade, insegurança e tensão Competição não confrontativa; Negação e acomodação. Percepção negativa dos conflitos FUGA: evitamento a todo custo	Frequentes, intensos, associados aos valores e tendentes à ruptura Competição confrontativa entre os membros e entre estes e o líder; Percepção negativa dos conflitos LUTA: Confrontação
Conflitos e competição são mais frequentes				
Comunicação	Discussões relacionadas com os objectivos do grupo e as tarefas Declarações de fuga: incluem o evitamento das tarefas e do confronto	Aberta: sobre a autoridade, poder e competição; orientada para a tarefa Declarações de luta: tentativa de superar alguém ou alguma coisa, que se manifesta pela argumentatividade, crítica ou agressão	Foco no <i>status</i> Superficial e estereotipada	Relações tempestuosas, competição desleal Mal entendidos
Declarações de contra-emparelhamento: indicam um evitamento da intimidade e conexão e um desejo de manter a discussão distante e intelectual, e.g. "Eu não estou interessado em colaborar"		Foco no status		
Coesão	Coesão fusional em torno do líder; atracção interpessoal	Maior coesão em torno dos objectivos e à cultura do próprio grupo	No início é reduzida; depois é elevada em volta da autoridade (fusional)	Reduzida; forças de desintegração no máximo; ambiente de instabilidade
Estas primeiras lutas sobre a autoridade e o status são pré-requisitos para aumentos posteriores em matéria de coesão e cooperação.				
Líder²⁰	Orientador, protector, competente Função simbólica; distribuição de papéis; dependência face ao líder, identificação e aceitação passiva	Contra-dependência face ao líder Os membros do grupo lutam entre si sobre os objectivos e procedimentos.	Orientador, com foco nas tarefas; dependência face ao líder Distribuí as tarefas (direcção) Líder Estruturador	Participativo: estimula a participação através da integração das diferenças; Participação na tarefa Líder Transformador
T. Decisões	Orientadas pelo líder	Sobre o funcionamento e os papéis que os membros vão assumir no processo	Unanimidade compulsiva em torno das posições da figura da autoridade	Processos formais (e.g. votações)
Negociação²¹	Inexistente	Iniciativas para o processo de negociação	Realizada pelo líder que faz a arbitragem e distribui as tarefas	
Eficácia	"Pseudo-work"	"Pseudo-work"	Social (+) Perenidade (±)	Social (+) Perenidade (+)

²⁰ Segundo Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997), os líderes desempenham um papel significativo na criação, manutenção e redireccionamento da cultura do grupo.

²¹ Segundo Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997), a fase de negociação com confiança e de desenvolvimento de relações interpessoais, está ausente em muitos estudos sobre grupos de trabalho.

Quadro B2 – Visão comparativa dos dois Modelos Integrado de Desenvolvimento Grupal: Ciclo II - Sistema Tarefa

Modelo de Wheelan (1990,1994) Ciclo I I			Modelo de Miguez & Lourenço (2001)	
Desenvolvimento Intergrupo			Desenvolvimento Intragrupo	
	Fase 3 Confiança e Estrutura	Fase 4 Trabalho	Fase 3 Reestruturação	Fase 4 Realização
Características	A confiança dos membros e o comprometimento com o grupo, bem como a vontade de cooperar aumenta.	Fase de desenvolvimento do grupo de intensa produtividade e eficácia.	Confiança, abertura diálogo, ajustamento, partilha, envolvimento	Flexibilidade, cooperação, confiança, autonomia, interdependência
Grupo	Confiança, comprometimento e cooperação. Estruturas e processos mais bem definidos Maior capacidade para trabalhar de forma produtiva e eficaz	Canalização da maior parte da energia para a realização das tarefas e para a prossecução dos objectivos partilhados. Intensa produtividade e eficácia. <i>Ambição de alta performance</i>	Subgrupos tolerados; Estabelecimento de regras sobre o funcionamento do grupo Os subgrupos são tolerados Participação cooperativa	Atinge a maturidade: elevada confiança e qualidade do desempenho. Interdependência Participação cooperativa
Modelo do equilíbrio pontuado, proposto por Gersick (1988): períodos de estabilidade renovada			Foco na tarefa	
Objectivos	Confiança, negociação dos objectivos	Maior maturidade, foco na tarefa e realização dos objectivos Objectivos partilhados	Exploratórios: foco no alvo mobilizador (baixa e depois média consciência do alvo mobilizador)	Exploratórios: claros, bem definidos e aceite por todos - foco no alvo mobilizador
Estruturação de Papéis	Estruturação papéis focada na orientação para a tarefa Atribuição de papéis assente mais na competência e no talento do que no estatuto externo ou competição	Coligações e formação de subgrupos, reconhecidos e recompensados pelo grupo. Aceitação plena de todos os membros	Procura activa de (re)ajuste de papéis em função das capacidades de cada um; maior autonomia	Fundada nas capacidades de cada um. Confiança nas capacidades e nos recursos diversificados que o grupo tem
Clima Vivenciado	Os membros estão mais próximos uns dos outros, sentem-se livres para expressar as suas ideias.	Os membros sentem-se livres para discordar uns dos outros e trabalhar cooperativamente.	Confiança e partilha Desejo crescente de cooperação e interdependência Relações ricas	Clima de elevada confiança e envolvimento Cooperação e interdependência Relações profundas
Desenvolvimento de relações interpessoais, maior intimidade			Cooperação e interdependência	
Iniciam-se coligações compostas por membros com ideias e valores semelhantes				
Atitudes face às normas	Estruturas e processos mais bem definidos, que incluem o acordo sobre normas, papéis, processos de decisão e os limites da tarefa.	Estabelecimento de normas e valores partilhados.	(Re)ajuste das normas e sua aceitação; tolerância aos desvios.	Estimulação à inovação e à mudança
Tarefa	Foco na tarefa, maior produtividade e desempenho O <i>feedback</i> mais relacionado com a tarefa	Intensa produtividade e eficácia A quantidade e a qualidade do trabalho aumenta significativamente	Foco na tarefa, desejo dominante de produzir e de produzir com qualidade.	Atinge o desempenho procurado/desejado

Conflitos	As lutas pelo poder diminuem de intensidade. A nível psicológico, manifestam-se diferenças de opinião e de valores. Início da expressão positiva dos conflitos	Desenvolvimento da confiança e expressão positiva dos conflitos - resolução eficaz dos problemas	Frequentes, associados às tarefas, mas geridos em função do compromisso e cooperação Percepção positiva do conflito	Colaboração, cooperação e compromisso Percepção positiva do conflito
Comunicação	Troca aberta de informação Declarações de emparelhamento , e.g. expressões de simpatia, amizade, apoio, ou intimidade com os outros	Troca aberta de informação Declarações de trabalho : e.g. a actividade é dirigida para objectivos e os esforços são orientados para a tarefa.	Aberta e partilhada	Profunda e instrumental
Discussões íntimas, pessoais e de trabalho				
Coesão	Relações positivas uns com os outros. Solidificam-se relações de trabalho entre os membros.	Reforço da coesão. Intensa produtividade e eficácia. Trabalho cooperativo. Fomenta-se a inovação e a criatividade	Em crescendo; aceitação; resolução de questões afectivas	Elevada cumplicidade funcional Reforço da coesão.
Líder	Líder mais consultivo	Delegação	Transformador: mediação e regulação dos papéis Delegação sócio-afectiva Líder Orientador	Interativo: mediação; intervenção mínima. “Auto-gestão” sócio-afectiva Líder Interactivo
T. Decisão	Acordo sobre os processos de decisão	O grupo está preparado para resolver problemas e tomar decisões.	Consensuais (ao nível do processo e/ou do conteúdo) Consenso e Partilha	
Negociação	Mais madura e aberta sobre os objectivos, papéis, organização, estrutura do grupo, divisão do trabalho e procedimentos.	Elevada conformidade voluntária, baseada na aceitação plena de todos os membros e destina-se a incrementar os níveis de desempenho	Integrativa / Mediação O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho	
Eficácia	Foco na tarefa (+)	Foco na tarefa (+)	Tarefa (+) Imagem (±)	Tarefa (+) Imagem (+) Perenidade (±)

Fonte: Quadro construído pela autora da dissertação a partir de Wheelan, S., 1990, 1994, 1999 e 1999a; Wheelan, S. & Williams, T., 2003b; Wheelan S., Davidson, B. & Tilin, F., 2003a; Wheelan, S. & Burchill, C., 1999c; Wheelan, S. & Tilin, F., 1999b; Wheelan, S. & Kaeser, R., 1997 e Wheelan, S. & Hochberger, J., 1996; e: Quadro de Miguez & Lourenço construído a partir de Miguez, J. & Lourenço, P. (2001), Lourenço, P. (2002), Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005), Dimas I., (2007), Moreira, M. J. (2007) e Rodrigues, A. S. (2007).

Anexos II – Modelo SCT e TABELS

Quadro A – Rede Conceptual do SCT (Agazarian, Y., 2004)

Rede Conceptual	
	Função: Sobrevivência, desenvolvimento e transformação
TSHV	Energia: Dirigida para objectivos
	Estrutura: Definição de fronteiras
Objectivos	Primários / Secundários; Implícitos / Explícitos
Fronteiras	Contexto; Espaço; Tempo; Realidade e Papel
Método	
Subagrupar (<i>subgrouping</i>)	▪ Discriminação e Integração das diferenças e dos conflitos; ▪ Exploração dos <i>fork-in-the-road</i>; ▪ Explorar e Conter
Vetorizar (<i>vectoring</i>)	▪ Reduzir as Forças Restritivas; ▪ Promover as Forças Impulsoras ▪ Resolução de problemas vs Defesa contra problemas
Boundaring	▪ Método para gerir a permeabilidade da informação nas fronteiras, através da redução de ruídos da informação.
Contextualizar (<i>contextualizing</i>)	▪ Espaço e Tempo, Realidade e Papel
Técnicas	
Subgrupo funcional	▪ Conter (<i>Containing</i>) e Separar (<i>Splitting</i>); Ressonância; <i>Centering</i> ▪ Distinguir entre: Apreensão emocional e Compreensão cognitiva ▪ Foco no <i>edge of the unknown</i> ▪ Ressonância: Explicar vs Explorar, Descrever e Discriminar ▪ Reenquadramento: reformulação da experiência ao nível da dinâmica do grupo-como-um-todo. ▪ Exercício de Distracção: Descrever factos; Discriminar entre: Sentimentos e Pensamentos: Integrar as diferenças ▪ Contacto visual: promove o emparelhamento e a ressonância
Fork-in-the-road	▪ Enfraquecimento das forças restritivas ▪ Explicar vs Explorar ▪ Compreensão do conhecido ▪ Exploração do desconhecido ▪ Exploração das defesas contra a realidade ▪ Descobrir a realidade dos impulsos, dos conflitos e da experiência
Hierarquia de Modificação das Defesas	
Módulo 1 - Defesas Sociais: Defesas Cognitivas; Defesas Psicossomáticas e Defesas Comportamentais	
Módulo 2 - Defesas <i>role-lock</i>: <i>Self</i> ; Outros; Ambiente imediato; Mundo	
Módulo 3 - Defesas de Resistência à Mudança: Exteriorização do ódio contra a autoridade / Resistência à realidade	
Módulo 4 - Defesas contra a separação e individuação: resistência à realidade; exteriorização do ódio contra a autoridade	
Módulo 5 - Defesas contra o conhecimento: realidade interior; realidade exterior; senso comum apreensivo e compreensivo; realidade testada	

Fonte: Quadro construído pela autora da dissertação a partir de Agazarian, Y. (2004).

Quadro B - SCT: Módulos de Modificação das Defesas no contexto das Fases de Desenvolvimento de Grupo

1. Fase de Autoridade	2. Fase de Intimidade	3. Fase de Amor, Trabalho e Divertimento
Ligada às questões de poder e de controlo com a autoridade externa, criando um clima competitivo no sistema do grupo-como-um-todo 1. Subfase de Fuga Fase mais passiva e com comportamento estereotipados, conformistas e dependentes O foco consiste em evitar as interações pessoais e de trabalho; os grupos apresentam comportamentos de <i>acting out</i> Módulo 1- defesas sociais - Defesas sociais contra a comunicação / Defesas cognitivas contra a ansiedade / Defesas tensionais contra a emoção/ Defesas depressivas contra o impulso de retaliação 1.2 Subfase de Transição entre a Fuga e a Luta Transição do estado passivo (e.g. papel de vítima) para o estado activo (e.g. papel de bode expiatório). - Defesas sádicas contra o impulso de retaliação 1.3 Subfase de Luta O comportamento do grupo que é predominantemente litigioso, é uma fase mais activa, na qual o grupo se desloca entre estereótipos passivos para bodes expiatórios activos, por um lado uns com os outros e em seguida com o terapeuta. Os subgrupos de desafio tendem a serem rebeldes, não-conformistas, resistentes a influências e teimosos Módulo 2 - Defesas role-lock - Defesas de bloqueio (role-lock): acima e abaixo 1.4 Subfase de Transição entre a Autoridade e a Intimidade O Evento Barométrico é o fulcro que catapulta o grupo da fase um para a fase dois - no pico do evento barométrico os medos são expressos abertamente: fúria assassina, raiva culpa, complacência, etc. O papel do terapeuta serve como um recipiente para o grupo-como-um-todo dividir o bom / mau: a fantasia do terapeuta bom /idealizado e do mau / desvalorizado Módulo 3 – Defesas de resistência à mudança Exteriorização do ódio contra a autoridade / Resistência à realidade	Procura do <i>self</i> através do processo de separação e individuação (que são as principais forças restritivas à intimidade interpessoal). A proximidade dos subgrupos balança: longe demais para alguns, demasiado próximo para outros 2.1 Subfase de Encantamento O encanto, a fusão do subgrupo contém a relação de confiança cega do grupo e de cada um. 2.2 Subfase de Transição entre o Encanto e o Desencanto A ausência duma afectividade calorosa interpessoal no grupo é substituída pelo conhecimento desagradável, responsável pela tristeza de que a sobrevivência é o preço de estar para sempre sozinho 2.3 Subfase de Desencanto e Desespero Há uma grande desilusão no trabalho de transição: a paranóia e o desespero são o último fosso das defesas contra a angústia da vergonha, mas o subagrupar pela ressonância, vai permitir aos membros aprenderem que eles afinal, continuam a vergonha da experiência espontânea que foi dissociada da vergonha original Módulo 4 – Defesas contra a separação e individuação - A maior <u>defesa contra a separação</u> é a negação das diferenças nas relações, que se reflete na dificuldade de discriminação e integração das diferenças, conduzindo ao encantamento, idealização e confiança cega no <i>self</i>, nos outros, e nos grupos. -A principal <u>defesa contra a individuação</u> é a negação das semelhanças entre o <i>self</i> e os outros. A dificuldade na discriminação e integração das semelhanças leva ao desencantamento, cinismo, desprezo e desconfiança cega no <i>self</i>, nos outros e no grupo. Os sintomas mais comuns são o desespero e a alienação.	O grupo passa a ser capaz de trabalhar quer a experiência apreensiva quer a compreensiva, a compreensão requer a capacidade de ser capaz de discriminar e integrar a informação sobre o mundo em que vivemos e ao mesmo tempo manter-se aberto ao conhecimento apreensivo de que pouco daquilo que é possível na nossa visão criativa pode ser traduzido na realidade. O trabalho do grupo maduro consiste em fomentar as transacções através das fronteiras, pois que descobriram que os problemas em si não mudam, o que muda é a capacidade de trabalhar com eles. Módulo 5: Defesas contra o conhecimento Defesas contra a realidade interior e o conhecimento compreensivo e apreensivo / Defesas contra o senso comum / Defesas contra a realidade exterior e a realidade testada As defesas contra o conhecimento, o senso comum, e o humor existencial, são as principais restrições no amor, no trabalho e no divertimento (2004). Estas defesas referem-se aos desafios de aumentar o auto-conhecimento nos vários contextos e papéis na vida de cada um

Fonte: Quadro construído pela autora da dissertação a partir de Agazarian (1991f, 1992c e 2004)

Quadro C - Processo Restaurativo do bem-estar em adultos (Heard, Lake & McCluskey, 2009)					
Processo Restaurativo do bem-estar	Objectivos	Respostas dos adultos			
		Antes da ameaça ao seu bem-estar	Sob a ameaça ao seu bem-estar	Antes da ameaça ao seu bem-estar	Sob a ameaça ao seu bem-estar
Sistema interno de apoio Seguro / Inseguro	Intrapessoais	Seguro	Seguro	Inseguro	Inseguro
Sistema externo de apoio Seguro / Inseguro	Intrapessoais	Seguro	Seguro	Inseguro	Inseguro
Sistema do medo	Intrapessoais	Baixo nível de activação	Elevado	Médio / Defensivo (-)	Elevado / Defensivo (+)
Sistema <i>careseeking</i>	Interpessoais	Baixo nível de activação	Elevado nível de activação	Defensivo (-)	Defensivo (+)
Sistema de partilha de interesses com os pares (surge aos três anos de idade)	Interpessoais	Elevado nível de activação	Diminuído nível de activação	Médio nível de activação	Diminuído nível de activação
Sistema <i>caregiving</i> empático (entre os cinco e os seis anos de idade)	Intrapessoais	Elevado nível de activação	Diminui o nível de activação	Médio/ Baixo nível de activação	Diminui o nível de activação
Sistema genital/sexual (a partir dos dez anos de idade)	Interpessoais	Normal	Diminui	Ligeiramente elevado	Prejudicada
Objectivos <i>careseeking</i> e <i>caregiving</i>	Interpessoais	Baixo	São atendidos	Não são atendidos	Defensivos
Respostas do <i>caregiver</i>	Interpessoais	-----	<i>Caregiver</i> eficaz	-----	Ineficaz
Sistema exploratório ²²	Interpessoais	Elevado nível de activação	Redução do nível de activação	Médio nível de activação	Redução do nível de activação
Fonte: Quadro construído pela autora da dissertação a partir dos gráficos de Heard, Lake & McCluskey (2009, p. 113 e 114)					

²² Este sistema não faz parte do processo restaurativo do bem-estar