

COACHING de DESENVOLVIMENTO

Como a grupanálise pode enriquecer o coaching em grupo?

Reflexões sobre estudo de caso^{1 2}

Submetido para publicação na revista da SPGPAG em 17 de Setembro de 2018

Ana Luisa de Carvalho Teixeira ³

Resumo

O presente artigo pretende contribuir para o debate sobre o coaching psicológico em grupo. Tem por base o estudo do primeiro grupo de coaching da autora, um grupo de Coaching de Inspiração Grupanalítica (Coaching CIGA®) com objectivos centrados no desenvolvimento de competências profissionais, comentado e actualizado com base na prática dos últimos seis anos em coaching de grupo e individual e na reflexão que a partilha de experiências entre colegas tem proporcionado.

O coaching de grupo, ou *Coaching Many* como refere Britton (2013), pode ser realizado com equipas (coaching de equipa) ou em grupos em que os membros não formam uma equipa. No presente estudo os membros não formavam uma equipa, não se conheciam previamente, não trabalhavam na mesma empresa nem em empresas concorrentes.

No estudo conclui-se que é possível aplicar a Grupanálise ao coaching, com as vantagens únicas que uma abordagem grupal proporciona, e que a metodologia daí resultante cumpre os requisitos fundamentais para ser considerada coaching.

Assim, o Coaching CIGA® utiliza a pergunta e a curiosidade como meio principal de intercâmbio, possibilitando ao coachee encontrar as suas próprias respostas de forma fundamentalmente livre. O Coaching CIGA® é orientado para o estabelecimento de objectivos e planos de acção por parte dos coachees e promove o insight e a mudança. Ao utilizar os processos e fenómenos fundamentais que ocorrem em grupo e o “aqui e agora” da situação grupal, permite que os coachees possam tomar consciência de padrões de comportamento e emoções que bloqueiam o seu potencial. Essa tomada de consciência poderá constituir o alicerce para a criação de um futuro mais gratificante.

Por fim é ainda partilhado como a realização da investigação proporcionou ao autor um olhar mais profundo sobre a sua prática, ajudou a levantar questões e a promover ajustes à técnica que se consubstanciaram na sua prática actual.

São também lançadas questões para o debate relativo às zonas cinzentas entre coaching e psicoterapia.

Palavras-chave: Coaching em Grupo, Coaching de Inspiração Grupanalítica, Coaching Psicodinâmico, Grupanálise, Aprendizagem

¹ O artigo centra-se nos pontos 3 e 4 da investigação realizada pelo autor para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica, “Aplicação da Grupanálise ao Coaching: estudo de caso com problemática centrada na área profissional dos seus membros” defendida no ISPA em 2012, Lisboa.

² O presente artigo faz parte da bibliografia do workshop “Coaching de Grupo e de Equipa: Aplicação da Grupanálise ao Coaching” inserido no XVIII Congresso da SPGPAG, 18 de Outubro de 2018

³ Psicóloga Coach, Grupanalista, Psicoterapeuta. Especialidades de Psicologia clínica e da saúde e Psicologia social, do trabalho e das organizações. Especialidades avançadas em Coaching Psicológico, Psicoterapia e Orientação vocacional e desenvolvimento da carreira. Membro efectivo da Sociedade Portuguesa de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo (SPGPAG) e Coordenadora pedagógica. Desde 1995 fundadora e Directora da DRH-Pessoas, Grupos e Equipas (DRH®|CIGA - Coaching de Inspiração Grupanalítica®| Clínica Dr.H®). Contacto através do e-mail ana.teixeira@coaching-ciga.pt

1. Introdução

Sendo sobejamente reconhecida a importância da investigação em Psicologia, com maioria de razão o é numa sub-disciplina tão recente como é o coaching psicológico. Grant (2016) referindo-se à importância da investigação quantitativa e qualitativa em coaching, refere que esta última é “fundamental para desenvolver a compreensão sobre os processos de coaching, nomeadamente para fornecer *insights* sobre a relação coach-coachee”. E foi reflectindo sobre estas palavras que se decidiu publicar o presente artigo. Trata-se do estudo de um grupo de Coaching Psicológico de base Grupal criada em 2009, comentado e actualizado. Em 2009 o Coaching em Grupo era uma prática pouco divulgada na literatura e na praxis Portuguesa ⁴ e as publicações portuguesas ⁵ no âmbito do Coaching de Grupo de base Grupal eram praticamente inexistentes.

Actualmente o cenário, no que respeita tanto à prática como a publicações sobre a temática, não só na geografia Portuguesa como também na restante Lusofonia, mudou significativamente, tendo adquirido maior dinamismo.

Também no seio da comunidade grupal lusófona a aplicação da grupalidade ao coaching tem vindo a ser reflectida, quer no contexto da psicologia do trabalho, vocacional e de desenvolvimento de carreira quer no contexto da psicologia da saúde ⁶ entre outros.

Este maior dinamismo tem contribuído para a reflexão teórica e aprimoramento da técnica.

E é exactamente com este figurino como pano de fundo, sem esquecer o incentivo dado pela leitura do artigo de Grant (2016), que se considera pertinente e relevante re-visitá-lo e comentar, através de um olhar actual, o estudo de caso. Esse “olhar actual” é enformado pelos subsequentes seis anos de prática e de estudo do coaching, não só no âmbito do coaching de grupo e de equipa como também em *setting* “um-para-um”, quer de linha psicodinâmica e mais centrado no desenvolvimento, quer mais orientado para a performance e focado em soluções.

Britton (2013, pp. 2) refere-se ao coaching em grupo como “*Coaching Many*”, nele incluindo o Coaching de Equipas e o Coaching de Grupo propriamente dito, onde os membros não formam uma equipa. Constata-se que no âmbito do *Coaching many* há vários formatos de intervenção que variam consoante os objectivos pretendidos, os destinatários e a formação do próprio coach. Esta constatação é claramente apreendida pela leitura dos trabalhos de Ward (2008), Thornton (2010), Beck (2012), Gorel (2013), Soares (2017), Teixeira (2010, 2011, 2012, 2013, 2018), entre outros.

No estudo de caso que aqui se apresenta os membros não são uma equipa mas um grupo de pessoas que não se conhecem, com objectivos de natureza profissional, e características que as tornam elegíveis para integrarem o processo de coaching em grupo. Pode então dizer-se que se trata de um grupo público (Britton, 2013, pp. 01) constituído por estranhos.

Ainda que os comportamentos grupais e a forma de aprendizagem que ocorre nos grupos e nas equipas seja semelhante e apele aos mesmos princípios grupais, pois fenómenos grupais são os mesmos independentemente do tipo de grupo (Riviere, 2009; Thornton, 2010; Teixeira, 2012), temos que ter presente que há adaptações na técnica, às vezes subtis mas fundamentais, que fazem a diferença entre uma abordagem de coaching de equipa e de coaching de grupo. Tal como Britton refere (2013, pp. 2), coaching de grupo e de equipa são como que irmãos, semelhantes mas cada uma com as suas particularidades.

⁴ Percepção adquirida pelo contacto com outros coaches Portugueses aquando da participação em formações e eventos da especialidade.

⁵ O primeiro artigo da autora sob o tema “Coaching, Instrumento Essencial na Gestão de Recursos Humanos”, foi publicado na edição de Julho-Agosto de 2009 na Especial RH da *Revista Pessoal* (pp.33).

⁶ Como exemplo, entre Abril de 2013 e Dezembro de 2017 foi desenvolvida uma intervenção, tanto quanto sabemos, pioneira em Portugal, de coaching de grupo de inspiração grupal em contexto de Hospital dia de Psiquiatria. O grupo foi conduzido pela autora e tinha objectivos centrados na área profissional e os participantes eram utentes de Hospital de Dia de Psiquiatria.

Com o estudo pretende-se então identificar os contornos e as especificidades da condução de um grupo de Coaching CIGA® - Coaching de Inspiração Grupanalítica®, aprender como o Coach Grupanalista pode integrar na sua condução os conceitos da grupanalise e do coaching, e que impacto esta abordagem tem nos participantes.

As questões levantadas foram as seguintes:

- I. O principal objectivo é apreender como podemos aplicar a Grupanalise ao coaching, ou seja, como é que os fenómenos grupais conduzidos de acordo com a técnica Grupanalítica, podem proporcionar aprendizagem e conseqüentemente mudança e transformação nos membros participantes do processo de Coaching de Inspiração Grupanalítica.
- II. Pretendeu-se também levantar pistas de compreensão sobre que adaptações fazer à técnica Grupanalítica de forma a que os grupos de Coaching de Inspiração Grupanalítica cumpram os objectivos do coaching ⁷, sobretudo em momentos em que se revela necessário focalização na solução [solution-focused], orientação para resultados [result-orientated] e na conseqüente definição de planos de acção para alcançar metas, sem com isso se perder o cunho fundamentalmente Grupanalítico.
- III. Pretendeu-se ainda recolher informação que possibilitem compreender se os processos fundamentais que ocorrem em grupo, manejados de acordo com a técnica Grupanalítica, podem proporcionar aprendizagem e conseqüentemente mudanças individuais e transformação nos membros participantes do processo de Coaching de Inspiração Grupanalítica, sobretudo ao nível do relacionamento do individuo com os outros e fundamentalmente em contexto profissional. Em suma, se o Coaching de Inspiração Grupanalítica, disponibilizado a profissionais, pode ser uma metodologia de intervenção de coaching potente e capaz de proporcionar mudanças.

2. Enquadramento

Existem inúmeras definições de coaching. Também a definição de coaching psicológico tem vindo a ser refinada ao longo dos últimos anos e apresenta ligeiras diferenças consoante a entidade que a define. Em 2018 a prática de Coaching Psicológico é descrita pela International Society for Coaching Psychology como um processo “for enhancing well-being and performance in personal life and work domains underpinned by models of coaching grounded in established adult and child learning or psychological theories and approaches. It is practised by qualified coaching psychologists who have a graduate degree in psychology, relevant post-graduate qualifications, and have undertaken suitable continuing professional development and supervised practice. Coaching psychologists provide services for individuals, teams, organisations and the community”⁸ (<http://isfcp.net/>, 2018) No mesmo ano e segundo a OPP “o Coaching Psicológico é um processo que promove a reflexão e a autodescoberta, recorrendo a uma metodologia de questionamento e de incentivo que contribui para a libertação do potencial do coachee (cliente). O foco da acção está centrado na produção de mudanças (atitudes e comportamentos), a curto-prazo, por parte do coachee. Partindo de uma dinâmica de autoconsciência e da construção de uma relação de confiança e empatia, são estabelecidas metas e colocados em prática planos de acção, em que o coach e especialista em Coaching Psicológico é o facilitador que favorece uma dinâmica de transformação pessoal no cliente, ajudando-o a realizar um percurso entre a sua realidade atual e o estado desejado. No coaching o foco é na solução e não no problema, (...) na facilitação de soluções a curto-prazo que aportem sentido e valor para o coachee” (https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/orientaa_aoes_especialidades_coaching_psicologico_regular.pdf, 2018).

⁷ Baseado na definição de coaching de Grant (2001)

⁸ Optou-se por manter a descrição no idioma original para não se perder com a tradução

Não obstante, a definição de coaching que foi adoptada no estudo de caso foi a primeira definição de Grant (2001). Este, após uma extensa revisão bibliográfica, definiu coaching como “ um processo sistemático de colaboração, focado na solução [solution-focused], orientado para resultados [result-orientated], aplicado a populações normais, não clínicas, através do qual o coach facilita a aprendizagem auto-dirigida, o crescimento pessoal e o alcançar de metas do coachee em vários domínios (tal como definido pelo coachee)” (Grant, 2001). Uma vez que esta investigação se circunscreve ao coaching em que o pedido é de âmbito profissional, Grant (2001) acrescenta à sua definição que “ o coach facilita o desempenho no trabalho, a aprendizagem auto-dirigida e o crescimento pessoal do coachee.” (Grant, 2001b).

Também importa enquadrar que o tipo de coaching escolhido para o presente grupo foi “Coaching de Desenvolvimento” (Bachkirova, 2008, pp. 359). Apesar de se ter que ter sempre presente que o coaching passa pelo desenho de planos de acção e que qualquer abordagem de coaching envolve algum tipo de desenvolvimento pessoal, se pensarmos numa linha continua em que num extremo temos o foco nas acções (to do) e no outro extremo temos o foco no desenvolvimento (to be), tendo em consideração os objectivos dos coachees no contrato inicial, a abordagem adoptada situa-se maioritariamente no polo do desenvolvimento (to be).

Uma vez que a Grupanálise tem as suas raízes na teoria Psicodinâmica, ainda que o setting seja grupal, para melhor se apreender o estudo de caso apresentado é importante saber como se caracteriza o coaching psicodinâmico, o coaching psicodinâmico em grupo e os conceitos grupanalíticos envolvidos. Neste âmbito sugere-se a leitura dos artigos da autora “Porquê Associar o Coaching e a Teoria Psicodinâmica?” (Teixeira, 2013) e “Conceitos relevantes da Grupanálise e do Coaching para o Coaching em Grupo” (Teixeira, 2018). Lá o leitor pode encontrar uma tentativa de clarificação do que é o coaching, os contornos e especificidades do coaching de base Psicodinâmica e do Coaching de Inspiração Grupanalítica (Teixeira, 2013). Pode também encontrar uma descrição, à laia de glossário, dos conceitos psicodinâmicos e grupanalíticos que ocorrem nos grupos e que estiveram na base da constituição e caracterização das categorias de análise que serviram de base à presente investigação (Teixeira, 2018).

3. Metodologia

Estudo de caso. Trata-se de um estudo de grupo, e revela-se de carácter exploratório.

3.1. Descrição do Caso

Foi tomada a opção de fazer incidir esta investigação sobre um único grupo de Coaching de Inspiração Grupanalítica.

O grupo é presencial, os seus membros têm objectivos centrados na área profissional, as sessões decorrem em ambiente não organizacional, ao final do dia, em instalações privadas e próprias para o efeito sitas no centro de Lisboa. O pedido não passa pela empresa, o coachee, é verdadeiramente o único cliente. Fica ao critério de cada elemento informar a empresa onde trabalha do facto de estar a participar nestes grupos de coaching. A maior parte dos elementos informa. A pedido, é disponibilizada uma declaração que certifica da presença nas sessões.

É um Grupo de coaching constituído por estranhos. Há a preocupação de evitar que os membros possam trabalhar em empresas concorrentes de forma a evitar constrangimentos na partilha da informação. Tenta-se manter a maior diversidade possível, num enquadramento profissional que envolve quadros médios e superiores.

Uma vez que se trata de um grupo de coaching centrado no desenvolvimento, durante o processo de coaching o contacto entre os membros fora das sessões não é estimulado de forma a que as vivências emocionais e relacionais que se iniciam no grupo possam ser trabalhadas no grupo proporcionando assim aprendizagem.

Cada elemento, antes de integrar o grupo tem uma entrevista onde é feita a avaliação do perfil pessoal e profissional e sessões individuais onde define os objectivos globais e específicos que pretende atingir. É neste momento que é realizado o contrato de coaching.

Os objectivos dos participantes que integraram o grupo foram: melhoria de performance relacional e de liderança; melhoria da auto-estima; desenvolvimento de capacidades de comunicação; melhoria da capacidade de mostrar valor, “vender-me melhor”; insatisfação com a presente situação e querer mudar algo; estar em situação de desemprego e perceber se deseja retomar a mesma actividade profissional ou mudar; por estar desempregado aproveitar para melhorar competências; melhorar relações com colegas ou chefia; melhorar a gestão de tempo; melhorar a inteligência relacional e emocional; melhorar auto-controlo emocional; incrementar a auto confiança e desenvolvimento profissional. Como se pode constatar são questões no âmbito do coaching de desenvolvimento e foi nesse contexto que a metodologia e contornos da intervenção foram escolhidos.

Depois das sessões individuais é marcada uma data para dar início ao grupo. No caso dos participantes que entram depois da constituição do grupo, e após ser marcada a data de entrada no grupo, o grupo é avisado com antecedência da entrada do novo elemento. Na primeira sessão cada membro é estimulado pelo coach a partilhar os seus objectivos com os restantes.

As sessões têm regularidade semanal e duração de noventa minutos. É um grupo semi-aberto, que pode acolher em simultâneo entre o mínimo de dois e máximo seis elementos. A sala tem sete cadeirões dispostos em círculo. Um dos cadeirões é para o condutor.

De reforçar que neste contexto aspectos de confidencialidade mantêm-se com os cuidados extremos. Tudo o que é tratado no grupo fica no grupo e é pertença do grupo. Cada membro assina um contrato de confidencialidade durante a sua primeira sessão de grupo. Os cuidados com a formação dos grupos assumem uma relevância extrema de forma a permitir total liberdade de exposição pelo que há uma selecção prévia dos participantes baseada nas sessões individuais.

O contrato de coaching é estabelecido individualmente com cada elemento. Não se tratando de coaching de equipa, não é o grupo o alvo do coaching mas sim cada indivíduo em particular, através do grupo: o grupo funciona como ferramenta de trabalho que potencia e acelera a possibilidade de concretização dos objectivos de cada membro.

Não obstante, após a entrada no grupo, os contratos individuais podem ser reformulados. O grupo, enquanto entidade agregadora de todos os participantes, também vai definir o contrato de coaching e também este pode vir a ser reformulado com o evoluir das sessões. Assim, para além dos objectivos definidos em contexto individual, com o decorrer das sessões começam a aparecer objectivos que são definidos em conjunto e que envolvem todos os membros do grupo.

3.2. Participantes

O grupo é constituído por Directores Gerais, Directores de primeira linha, Directores de segunda linha e Quadros médios. Os membros do grupo trabalham em empresas diferentes. O grupo foi constituído em 14 de Julho de 2009 e terminou em 25 de Outubro de 2012. O grupo começou com três elementos. Ao longo da vida do mesmo entraram e saíram membros (ver número de sessões por ano anexo 1, tabela 1) ⁹. A maioria dos elementos é do género masculino. Houve sómente dois elementos do género feminino. As faixas etárias aquando da admissão variaram entre os 23 e os 55 anos.

3.3. Procedimento

O material utilizado para a presente investigação é constituído por sessenta e oito sessões (a distribuição das sessões por ano pode ser consultada no anexo 1, tabela 1).

⁹ Concretamente durante o ano de 2009 houve, para além dos três iniciais, mais cinco entradas e duas saídas. Durante 2010 houve três saídas e uma entrada. Durante 2011 ocorreram três entradas e uma saída. Em 2012, até à data de elaboração da investigação não houve alterações à constituição do grupo.

A forma de registo destas sessões divide-se em transcrições, em que toda a sessão é apreendida e em resumos, nos quais é feito um apanhado dos aspectos essenciais que ocorreram na sessão. Ao todo foram utilizadas vinte e seis transcrições (38%) e quarenta e dois resumos (62%). A este material acrescentou-se material proveniente de exercícios e comunicação escrita elaborada pelos participantes.

Vinte e duas sessões foram apresentadas em supervisão (32%).

A constituição do grupo variou entre um mínimo de dois e o máximo de cinco elementos.

Em 32 % das sessões não houve faltas. Nas restantes houve cinco sessões só com um elemento e uma sessão em que não houve presenças.

As sessenta e oito sessões foram classificadas em categorias tal como descritas no ponto 3.4. abaixo.

Essencial clarificar que as categorias não medem a percentagem de ocorrências por sessão mas sim a percentagem de sessões em que há determinada ocorrência, independentemente da frequência da sua ocorrência na sessão. Este procedimento faz diferença na expressão absoluta dos resultados, limitando-a e actuado por defeito, mas foi a decisão tomada de forma a poderem ser considerados os resumos de sessão e assim poderem ser analisadas 68 sessões em vez de 26

3.4. Categorização

No artigo denominado “Conceitos relevantes da Grupanalise e do Coaching para o Coaching em Grupo” (Teixeira, 2018) são apresentados os conceitos Grupanalíticos, os processos fundamentais que ocorrem nos grupos e os factores que afectam a aprendizagem em grupo, bem como os conceitos essenciais a uma abordagem de coaching, que serviram de base à construção das categorias utilizadas para a codificação e análise das sessões do estudo de caso.

As categorias foram elaboradas e codificadas obedecendo às regras que caracterizam uma investigação científica: Fidelidade e Validade.

Manter a fidelidade do procedimento é uma tarefa muito difícil, sobretudo quando tratamos com categorias que remetem para conceitos teóricos dinâmicos e em constante revisão. Muitos destes conceitos têm significados diferentes consoante o autor e a época e muitos conceitos há que se sobrepõem em certos aspectos e divergem noutros. De forma a ultrapassar esta realidade tentou-se pesquisar o mais possível a raiz e desenvolvimento dos conceitos de forma a evitar imprecisões ou categorias não exclusivas. Tentou-se clarificar os conceitos de base de forma a que sejam tanto quanto possível incontestáveis.

Esta técnica de categorização é uma técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem como vantagem ser uma técnica não-obstrutiva uma vez que utiliza, como base de trabalho e análise, material que não foi produzido com a finalidade de servir de base a qualquer investigação, não se correndo o risco do enviesamento das respostas dos participantes pelo facto destes terem noção de que estão a ser fruto de uma investigação.

A validade interna da categorização foi assegurada através do critério da exaustividade – todas as unidades de registo são codificadas numa determinada categoria – e da exclusividade – cada unidade de registo só pode pertencer a uma única categoria.

A elaboração das categorias desenvolveu-se através de procedimentos fechados e abertos: as categorias teóricas ou conceptuais foram previamente definidas e sustentadas por um quadro teórico; as categorias que dizem respeito aos conteúdos manifestos e latentes das sessões foram também definidas previamente, mas foram de igual modo surgindo outras categorias ao longo da análise.

A extensão deste estudo, uma vez que este se centra sobre a análise de toda uma metodologia de intervenção, que se consubstancia na aplicação da teoria e da técnica Grupanalítica ao coaching, obriga a uma análise mais macro. Desta feita e de modo a facilitar a análise e compreensão dos dados, que de outra forma poderiam parecer muito dispersos, foram criadas dimensões, sendo cada uma delas constituída por categorias e algumas das categorias subdividida em subcategorias.

As dimensões totalizam oito.

Cada dimensão é denominada de forma a apontar para um processo ou modo de funcionamento que se quer estudar. Cada categoria é denominada por um termo chave que pode remeter quer para o significado principal de um conceito que se quer apreender quer para um ângulo de observação ou aspecto relevante para a caracterização da metodologia de intervenção em análise. Por exemplo, podemos ter uma categoria que remete para o conceito de “Holding”, e outra que identifica o actor da pergunta como é o caso da categoria “Perguntas feitas pelo Grupo Coach”. Esta última categoria não aponta para um conceito mas para um aspecto importante da técnica, que é necessário investigar.

Os conceitos advêm da teoria Grupalítica. Os aspectos relevantes da técnica provêm quer da teoria e técnica Grupalítica quer da metodologia do Coaching.

Inicialmente foram criadas algumas categorias, como é o caso da “Contratransferência”, “Comunicação”, “Matriz”, “Padrão” que constatámos estarem presentes em todas as sessões, não se tornando assim úteis pois não nos permitem discriminar. Assim, surgiu a necessidade de delimitar o conceito ou mesmo eliminar a categoria. Relativamente à contratransferência optou-se por nomear a categoria como “Contratransferência consciente e mais relevante”; no caso da comunicação criou-se uma categoria chamada “Comunicação que ressalta”. A categoria inicialmente criada apelidada de “Matriz” foi eliminada enquanto categoria e tentará ser aprendida pelo conjunto de várias categorias e dimensões. O “Padrão” foi reduzido a um único dos seus aspectos, a “Função”, na categoria “Estabelecimento de regras e atitudes do Grupo Coach”.

As dimensões definiram-se do seguinte modo:

- I. A primeira dimensão denomina-se “Estilo de condução”. Com esta primeira dimensão pretende-se observar como o Padrão Grupalítico pode ser aplicado ao coaching, não perdendo de vista as especificidades que caracterizam o coaching. A categoria começou por se chamar “Introdução do Padrão Grupalítico no Coaching” sendo que optou por se chamar “Estilo de condução” uma vez que a introdução do Padrão Grupalítico no coaching também depende do “Estilo” do condutor do grupo, neste caso o Grupo Coach. Assim o “Estilo de condução” é a dinâmica entre o estilo pessoal de manejo da técnica Grupalítica e a introdução do Padrão Grupalítico no Coaching.
- II. Foi criado uma segunda dimensão denominada “Tipo de Informação partilhada no grupo”. Com esta dimensão pretende-se observar o tipo de conteúdos e preocupações que fluem no grupo.
- III. Criou-se também uma terceira dimensão denominada “Enfoque nos objectivos e mobilização para a acção”. Com esta terceira dimensão pretende-se apreender se dois dos aspectos centrais que caracterizam a metodologia do coaching (remete-se para a definição de coaching de Grant (2001) que serviu de base ao estudo) ¹⁰ estão presentes na aplicação da Grupalítica ao coaching, e se sim de que forma.
- IV. A uma quarta dimensão chamou-se “Insight e referência a mudança”. Com esta dimensão pretende-se apreender o potencial transformador desta técnica de aplicação da Grupalítica ao coaching, medido neste caso pela capacidade de insight que proporciona aos participantes bem como pela possibilidade de concretização dos objectivos traçados e de realizar outras mudanças ao longo do processo.
- V. A quinta dimensão denomina-se “Grupo Coach suficientemente bom”. Com esta dimensão pretende-se perceber a presença de um aspecto fundamental em Grupalítica, a capacidade de Holding do condutor e mais tarde, com a interiorização do Padrão Grupalítico pelo grupo, do próprio grupo.
- VI. À sexta dimensão denominou-se “Tarefa do grupo e trabalho do grupo”. Com esta dimensão pretende-se apreender a frequência de sessões em que o grupo consegue plenamente concretizar a sua tarefa e a frequência de sessões em que essa capacidade se encontra em parte comprometida.

¹⁰ “um processo sistemático de colaboração, focado na solução [solution-focused], orientado para resultados [result-orientated], aplicado a populações normais, não clínicas, através do qual o coach facilita a aprendizagem auto-dirigida, o crescimento pessoal e o alcançar de metas do coachee em vários domínios (tal como definido pelo coachee)” (Grant, 2001).

Neste último caso pretende-se identificar pistas sobre os factores que condicionam a capacidade do grupo para a concretização da tarefa. A tarefa do grupo neste caso é - através dos relatos trazidos pelos participantes e pela dinâmica proporcionada no e pelo grupo - identificar ou aprofundar a compreensão de certos padrões comportamentais e emocionais menos adaptativos, ou mesmo disfuncionais, na dimensão profissional e transformá-los de forma a melhorar o desempenho e realização profissionais, sobretudo na sua vertente relacional.

VII. Criou-se uma sétima dimensão denominada “Processos fundamentais que ocorrem em grupo”. Com esta dimensão pretende-se apreender a frequência de ocorrência, neste contexto de intervenção em grupo, dos processos grupais mais relevantes e proporcionadores de mudança, se forem trabalhados de acordo com a técnica Grupanalítica. Em simultâneo permite identificar os processos que ocorrendo no coaching em grupo não se encontram presentes nos formatos de intervenção baseados na relação dual.

Nesta dimensão inicialmente foi criada uma categoria denominada “comunicação” que foi substituída por “comunicação que ressalta” no grupo pois como é impossível não comunicar” (Bateson) comunicação aparecia em todas as sessões. A categoria “Comunicação que ressalta” pretende classificar toda a comunicação não-verbal que sobressai, tal como o riso, o choro, certos gestos e posturas corporais, o chegar atrasado ou adiantado, os silêncios, as verborreias, forma de vestir, faltas, avisos e mensagens enviadas, entre outras.

O espelhamento, também uma categoria que integra esta dimensão, tal como a comunicação, está sempre a ocorrer. Estamos sempre a comparar e a espelhar. Podemos também espelhar pelo olhar, pela forma como olhamos o outro, tal como uma mãe também espelha o seu bebé pela forma como o olha. De forma a ser também mais discriminativa a categoria “Espelhamento” assinala só a existência de expressões verbais que espelhem o outro.

VIII. Foi criada a oitava dimensão denominada “Principais factores que afectam a forma como aprendemos em grupo”. Com esta dimensão pretende-se apreender a frequência de ocorrência, neste contexto de Coaching Inspiração Grupanalítica, dos factores que interferem na forma como aprendemos em grupo, para se poder tirar ilações sobre as particularidades do Coaching de Inspiração Grupanalítica e os aspectos proporcionadores de aprendizagem que encontramos neste contexto de grupo e que não estarão presentes no coaching individual¹¹.

As dimensões VII e VIII são o cerne dos principais fenómenos que ocorrem na Matriz Grupanalítica. Nestas duas dimensões não há categorias provenientes da metodologia do coaching. Elas são todas inspiradas na teoria e técnica Grupanalítica.

A listagem das categorias e subcategorias destas Dimensões, bem como a sua descrição, são apresentadas na tabela 2, parte integrante do anexo 2

4. Resultados: Apresentação, Análise e Reflexão

4.1. Estilo de condução

Em relação ao “Estilo de Condução” e da análise do gráfico 1, ressalta que a discussão “Livre Flutuante”, que poderemos também considerar como comunicação associativa para Cortesão, tem expressão bastante significativa no estilo de condução. Não obstante, a técnica de pergunta aparece também com elevada expressão, notando-se ligeira tendência para ocorrência de mais sessões com perguntas feitas pelo Grupo Coach que pelos Coachees.¹²

¹¹ Mais uma vez se assinala que a frequência de ocorrências é por sessão. Este facto tem impacto na expressão absoluta das categorias.

¹² De realçar uma vez mais que esta categoria não mede o número total de perguntas feitas pelo Grupo *Coach* ou o número total de perguntas feitas pelos *Coachees* mas a ocorrência ou não de perguntas, independentemente da frequência de ocorrência em cada sessão.

Será interessante observar que se excluirmos as sessões em que, devido às faltas, só um dos elementos compareceu, transformando assim o grupo num momento de relação dual, ficamos com um total de 63 sessões de grupo. Da análise destas 63 sessões em que verdadeiramente estivemos em coaching de grupo, observamos que o número de sessões com perguntas do *Coach* se mantém nos 97% (97,06% passa para 96,83%) e a percentagem de sessões em que se registaram perguntas dos *Coachees* é de 94% (sobe sete pontos percentuais, de 87% para 94%). Poderemos então dizer que em 94% das sessões de coaching em grupo há questões feitas pelos coachees.

Relativamente à introdução da temática e conteúdos de cada sessão os dados revelam de forma muito expressiva que as temáticas são sobretudo introduzidas pelos *Coachees*. As temáticas introduzidas pelo Grupo *Coach* referem-se sobretudo a temáticas que o Grupo *Coach* considere relevantes lembrar e/ou associar face ao material trazido pelos coachees. Também estão incluídos momentos em que o Grupo *Coach* relembra uma temática relevante e que tenha ficado em agenda da sessão anterior.

Constata-se também que a “Contratransferência consciente e considerada relevante” pelo Grupo *Coach*, ao ponto de ter sido anotada permitindo assim a sua classificação, é uma ferramenta de trabalho com uma expressão significativa no estilo de intervenção para a condução do grupo e para o trabalho com cada elemento particular que o integra. A expressão desta categoria tem o seu máximo em 2012, onde em 79% das sessões da amostra foram tomadas notas relativas a este aspecto.

A categoria “Hipóteses de trabalho”, que é o resultado directo da aplicação das informações obtidas no processo de contratransferência, aparece com um peso também muito relevante, significando que nestas sessões foram levantadas hipóteses que irão orientar a condução das sessões seguintes, a formulação de questões ou a abordagem a determinados elementos do grupo. Também 2012 foi o ano em que o *Coach* mais hipóteses de trabalho colocou, com uma expressão de 63% do total das sessões. Ainda que não tenha sido feito nenhum teste de co-relação parece poder-se claramente inferir que uma categoria está correlacionada com a outra e que é com base nos dados recolhidos da contratransferência que se formulam as hipóteses de trabalho.

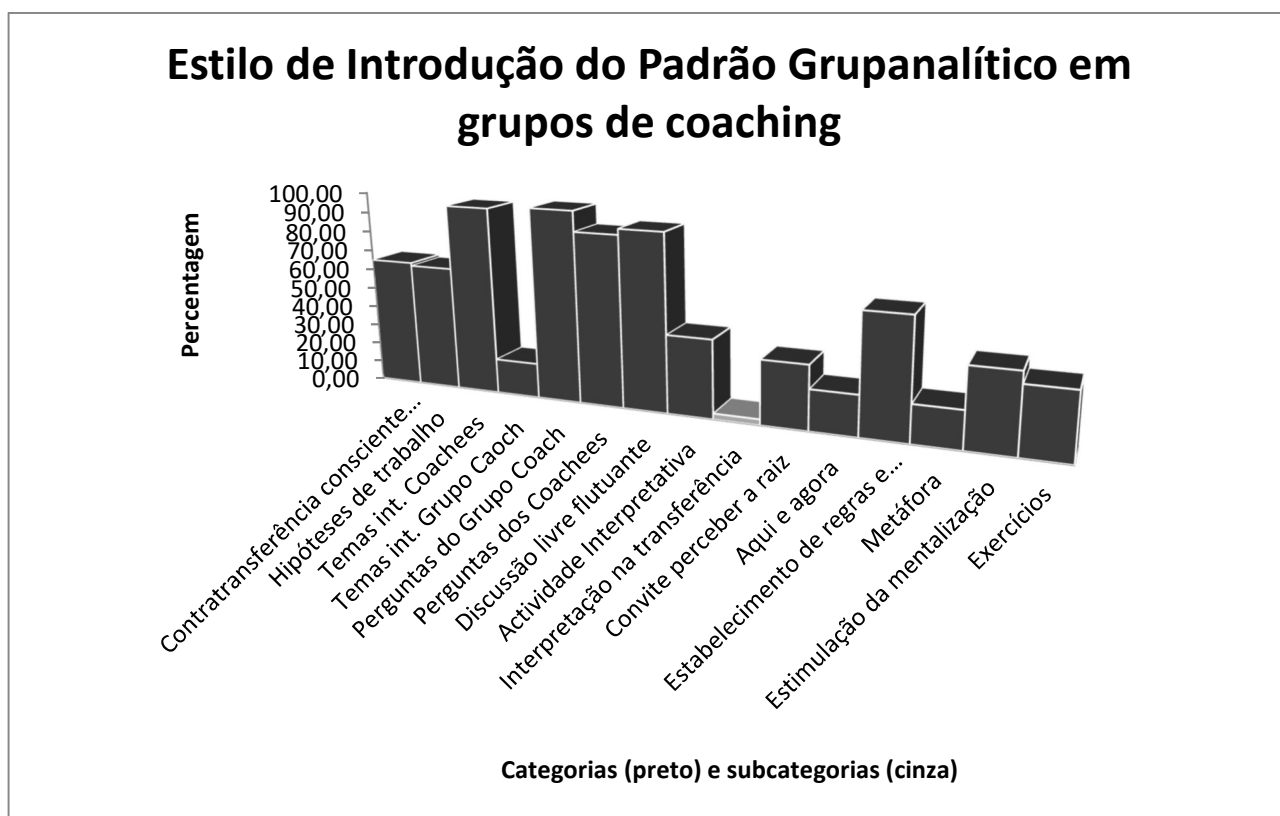


Gráfico 1

Já no que diz respeito às actividades consideradas pela teoria Grupanalítica com grande potencial transformador e gerador de mudança, que se encontram presentes no “Estilo de condução”, nomeadamente a “Actividade interpretativa”, o “Convite para perceber a Raiz”, a “Estimulação da Mentalização”, a Análise do “Aqui e agora” e a “Metáfora”, é à “Actividade interpretativa” e à “Estimulação da mentalização” que o Coach mais recorre.

De referir que, contráriamnete à grupanálise, a subcategoria “Análise na transferência” não tem expressão nos resultados. “A Grupanálise tem como objectivo a perlaboração de uma estrutura transferencial estabilizada, facto que a permite distinguir da psicoterapia de grupo de base analítica em que a neurose de transferência grupal não é analisada” (Ferro, 2011) e se não o é na psicoterapia de grupo de base analítica, que é um processo terapêutico, muito menos poderia ser no coaching que não é um processo terapêutico.

Na vinheta 1. poderá perceber-se como o coach de grupo utiliza a “Hipótese de trabalho”, o “Aqui e agora”, a “Estimulação da mentalização” e o “Convite para perceber a Raiz”. Este exemplo foi, também, escolhido propositadamente para exemplificar o uso da “interpretação”. Ocorreu numa das sessões mais complexas do ponto de vista emocional, rica em projecções e transferências¹³, onde apareceu zanga e agressividade, podendo também ser exemplo do uso mais radical da “interpretação” em contexto de coaching. A intervenção do coach poderá gerar controvérsia, sobretudo junto dos coaches de linha não dinâmica. Contudo, dada a carga emocional negativa, agressiva, que estava a aparecer na sessão, que apesar de ter sido desencadeada na situação presente parecia remeter para algo transferencial, tentar compreender e dar significado ao que estava a acontecer, mesmo que temporariamente nos afastássemos um pouco do “como” que caracteriza o coaching e ficássemos no “porquê” da compreensão grupanalítica, foi o caminho encontrado pelo coach de grupo para ajudar o grupo a sair do impasse criado no “aqui e agora” do contexto relacional, tentar promover insight sobre os padrões relacionais, conter as emoções difíceis e proteger os elementos das projecções destrutivas.

Não há dúvidas de que no coaching o foco é na solução e não no problema pelo que não nos detivemos na profundidade da análise de problemas, traumas ou conflitos passados, mas necessitámos de ir às memórias passadas para poder avançar e voltar ao ambiente que visa facilitar soluções que aportem sentido e valor para o coachee e para o grupo.

Vinheta 1

Amaral, recém-chegado ao grupo, tem-se envolvido consecutivamente de forma muito intensa com Bela, geralmente espelhando-a negativamente. O presente exemplo tem a ver com o relato de uma situação em que Bela se sentiu discriminada negativamente no trabalho porque a área de que é Directora não foi envolvida numa missão em que outras áreas foram.

Grupo Coach (dirigindo-se a Bela): O que está a sentir com a comunicação de Amaral? (Estimular mentalização)

Bela: Muito irritada. Ele já se esqueceu do que eu disse na sessão anterior? E se eu digo que não vou falar com o Presidente disse-me que tinha de falar. Agora que eu falo é porque falei.

Grupo Coach: Amaral, o que acha do que a Bela acabou de dizer e do que se passou aqui? (Aqui e agora)

Amaral: Eu sei, sou muito bruto a falar. Desculpe Bela.

(a sessão continua com muita intensidade emocional, quase extrema, entre Amaral e Bela, chegando a impedir a prossecução dos trabalhos. A “Hipótese de Trabalho” era de que a intensidade emocional remetia para algo transferencial. Por a situação estar a ser recorrente o coach decidiu intervir de forma a estimular, no grupo e nos intervenientes, a compreensão do que se estava a passar, sobretudo porque a situação poderia estar a tornar-se desfavorável e mesmo destrutiva para Bela e estava a impedir o grupo de avançar com a “tarefa de grupo”.)

Grupo Coach: Amaral, o que será que o faz envolver-se tanto com Bela? O que é que ela ou as situações que ela refere o fazem lembrar? (Convite para perceber a raiz)

Amaral: Talvez me faça lembrar uma situação profissional em que me senti mal tratado e fui ingénuo e emotivo.

¹³ Os nomes são fictícios e o enquadramento também para evitar qualquer identificação dos interlocutores

Amaral fala pela primeira vez de uma situação profissional que viveu de forma muito penosa e que culminou com o seu afastamento do projecto.

Grupo Coach: Talvez que o Amaral reaja às coisas da Bela não só por ela mas também por todas essas situações que são evocadas quando a Bela nos traz os relatos das suas vivências na empresa. Talvez por isso reaja com tanta intensidade a uma pessoa que conhece há tão poucas sessões aqui. (Interpretação. Dar significado e compreensão ao comportamento de Amaral, conter as emoções difíceis e proteger Bela das projecções destrutivas). No decorrer da sessão o tom de voz de Amaral mudou e melhorou a qualidade da relação com os demais.

Thornton (2010) dedica o capítulo 5 do seu livro à gestão de problemas de comportamento no grupo de coaching. Refere que “zanga num grupo apresenta um desafio técnico para o coach, em equilibrar a utilidade dos membros tolerarem uma ampla gama de sentimentos expressos mantendo ou restaurando a sensação de segurança” (Thornton, 2010, pp. 197) fundamental num grupo de coaching. Para Thornton (2010, pp. 198) há duas fases distintas ao lidar com a zanga, e a primeira é conter a emoção e restabelecer a possibilidade de os membros voltarem a relacionar-se construtivamente uns com os outros. A segunda fase é ajudar o grupo a aprender com a experiência bem como avançar e retomar o curso da tarefa.

O convite para “Perceber a raiz” no coaching de desenvolvimento tem como objectivo a tomada de consciência, por parte do coachee e por parte do grupo, de aspectos transferenciais que podem estar a ocorrer dificultando a relação presente, mas não ocorre uma análise profunda da situação como numa grupanálise.

Poderá também ser importante referir que, em relação ao “Convite para perceber a Raiz” da emoção ou comportamento, que ocorre em 32% das sessões, há 27% das restantes sessões em que não é possível analisar a presença ou ausência desta categoria por insuficiência de dados a esse respeito.

No que diz respeito à “Estimulação da Mentalização”, apesar de ter expressão em 40% das sessões, há também 37% das restantes em que também não é possível tirar conclusões com base nos dados recolhidos.

O “Estabelecimento de regras e atitudes do Grupo Coach”, que remete para o aspecto “Função” do “Padrão” de Cortesão, ocorreu em 60% das sessões. Inclui neste caso aspectos tais como informar das regras básicas do coaching e do coaching em grupo constantes do protocolo de coaching¹⁴ e re-lembrar as regras que foram sendo co-construídas pelo grupo relativamente ao funcionamento do grupo; introdução de exercícios e definição do momento em que os exercícios são desenvolvidos; as regras quanto aos contactos com o Grupo *Coach* fora das sessões; durante o processo de coaching não aconselhar contactos entre os membros fora das sessões; acolher dos temas pessoais introduzidos espontaneamente pelos membros não obstante o âmbito do grupo ser profissional; a comunicação com antecedência de pelo menos duas sessões da entrada dos novos elementos; a partilha dos recados sobre ausências e, quando enviados por e-mail, disponibilizar uma cópia na mesa de centro; cumprimento da hora de começo independentemente de quem esteja; informar e relembrar que a forma de prosseguir é essencialmente fazendo perguntas não dando conselhos; referência à importância de aprender a dar *feedback*. Em cada sessão procura-se que todos falem, os atrasos e ausências são sinalizadas. A confidencialidade do processo é referida sempre que se dá a entrada de um membro ou em outras situações em que se justifique.

O excerto seguinte é um exemplo do aspecto “Função” do “Padrão”. Há um membro recentemente integrado no grupo. Chega a hora do grupo, o membro entra para a sala com o Grupo Coach.

Vinheta 2

Coachee: “Já estamos em grupo? Só nós os dois?”

Grupo Coach: Os outros ainda não chegaram mas estão aqui as cadeiras para eles. Psicologicamente estão cá.

¹⁴ Seguiu-se o protocolo definido por Christine Thornton (2011)

Ou noutra situação em que são lidas as *guidelines* do protocolo dos grupos de *coaching* e é referido pelo Grupo *Coach* "aqui a ideia não é dar sugestões mas fazer perguntas, ajudar as pessoas a verem outras perspectivas, mostrar outros pontos de vista para ajudar a pessoa a encontrar as suas próprias soluções, as suas respostas. É a vida das pessoas que está em jogo. Não podemos tomar decisões por elas"¹⁵.

No que diz respeito aos exercícios, estes fazem também parte deste estilo de condução. Os exercícios utilizados de forma estruturada são: "Primeira imagem", utilizado quando entra um novo elemento; "Identidade pública"; "Análise SWAT" e "Autobiografia"¹⁶.

4.2. Tipo de informação partilhada no grupo

Relativamente ao segundo plano de análise, tipo de informação partilhada no grupo, os dados indicam que na maior parte das sessões houve partilha de nova informação. No ano de constituição do grupo, 2009, em todas as sessões houve partilha de material novo (gráfico 2).

A informação nova pode aparecer sob a forma de novos assuntos ou nova informação face a temáticas já abordadas.

De referir que apesar do grupo ter objectivos centrados no trabalho também apareceu informação de âmbito não profissional, com expressão máxima em 2010. Como exemplo um dos temas abordados por um dos elementos que queria trabalhar a liderança foi a relação com os filhos por identificar que aqui também há liderança e que se podem tirar ilações de uma área para a outra. Também num momento em que o grupo tinha só dois elementos foi solicitado ao coach adiar a entrada de novos elementos para se poderem trabalhar, "na segurança do conhecido", assuntos de natureza pessoal que influenciavam o trabalho.

Ainda no âmbito da informação partilhada no grupo, e como apontamento, podemos observar no Gráfico 3, a diversidade de conteúdos manifestos.

Constata-se que os conteúdos mais frequentes foram referentes a "Emoções difíceis", "Situações causadoras de ansiedade" e "Informações referentes ao impacto do comportamento nos outros".

Aspectos ligados com "Tempo e gestão do tempo" e a "Forma como o poder e autoridade é e/ou foi exercida" por terceiros sobre o/os membros do grupo, têm também relevância.

Ainda que todos os temas com expressão inferior a 10% não sejam considerados no estudo, oferece referir a ocorrência do tema "Perceber mas não querer mudar", com expressão no seguinte exemplo:

Vinheta 3

"Sei que a culpa é minha mas não quero mudar"

Para além dos conteúdos manifestos, na maioria das sessões de coaching os níveis de escuta activa remetem para conteúdos latentes que podem ser observados no gráfico 4.

"Confiança/Laços" é o conteúdo latente que teve maior expressão, com registo em mais de metade (59%) das sessões analisadas.

Os restantes conteúdos latentes têm uma distribuição relativamente homogénea e abaixo dos 30%.

¹⁵ Exemplo de regras básicas que foram definidas e partilhadas pelo coach: centrar a dinâmica na curiosidade, através de perguntas, e não em sugestões.

¹⁶ Estes exercícios fazem parte da estrutura deste processo deste coaching. Outros há que podem vir a ser introduzidos consoante o desenrolar das sessões se os coachees acharem pertinente.

2-Tipo de informação partilhada

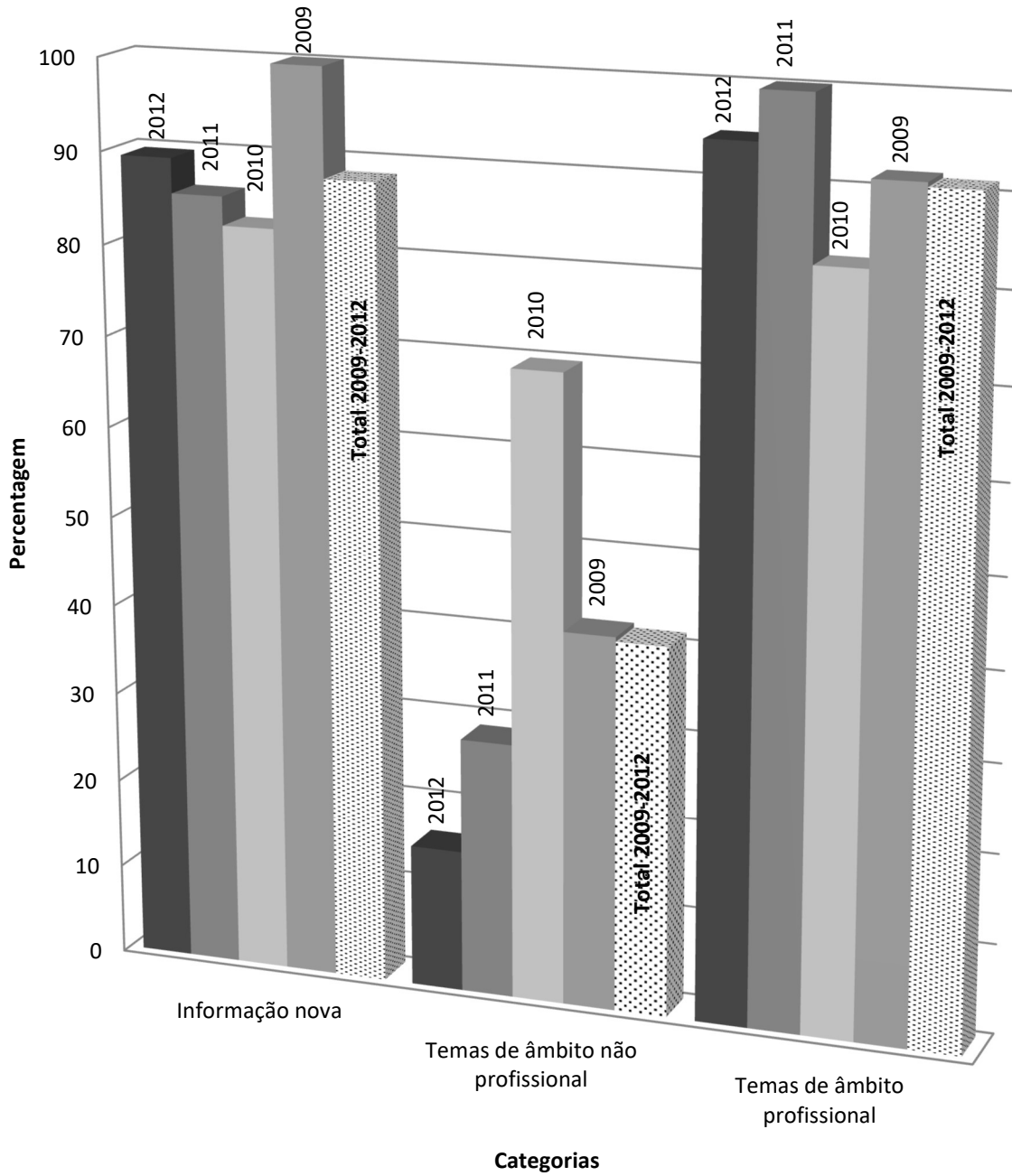


Gráfico 2

2- Tipo de Informação partilhada: Conteúdos manifestos

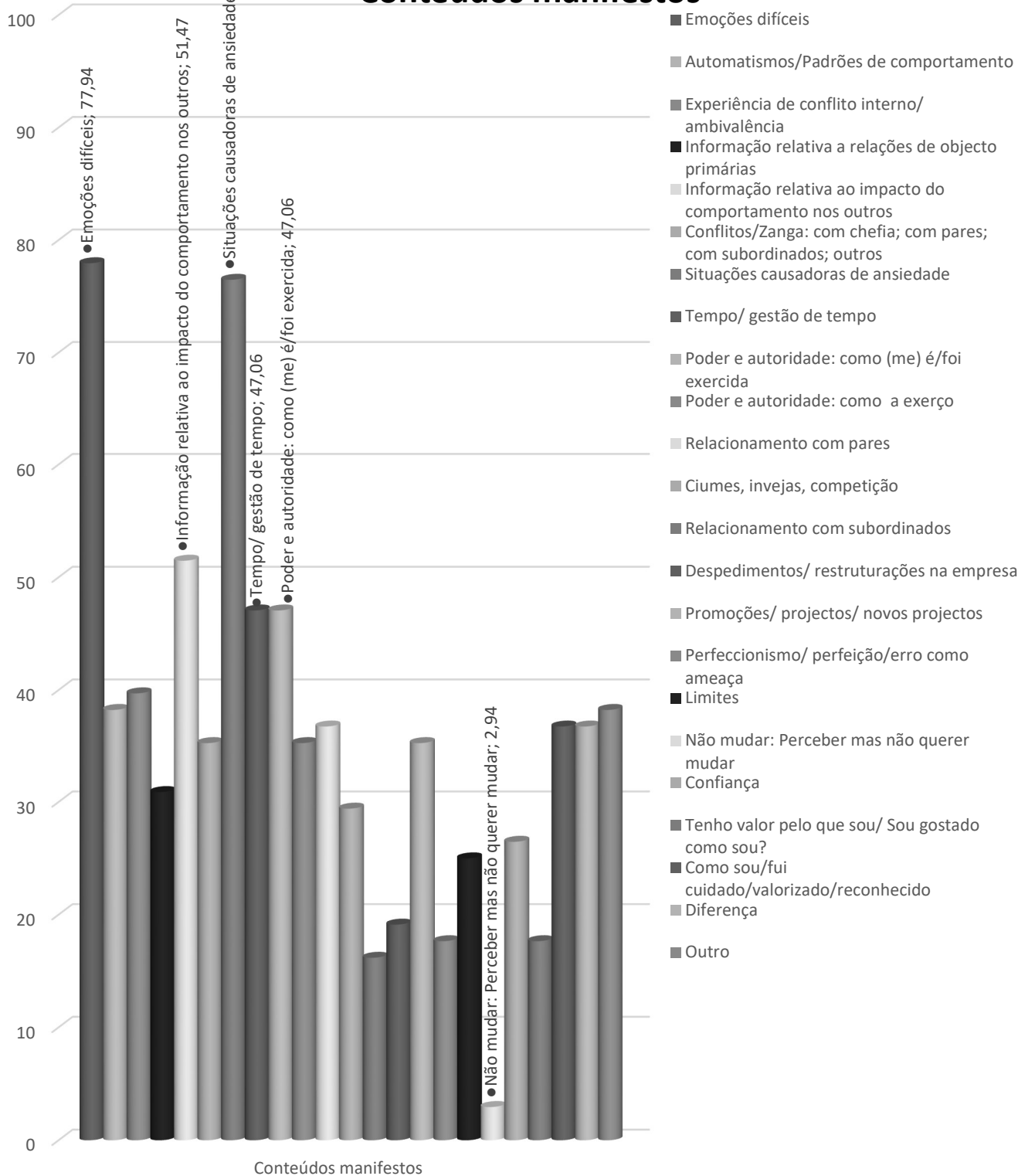


Gráfico 3

2-Tipo de informação partilhada: Conteúdos latentes

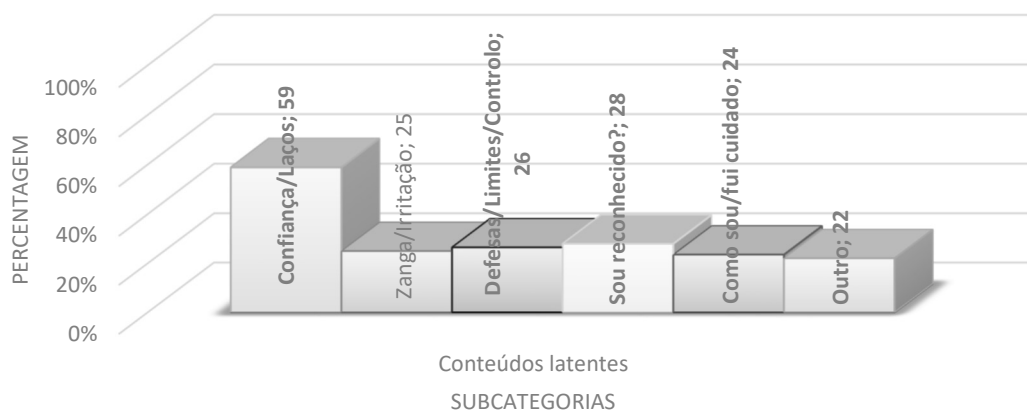


Gráfico 4

4.3. Enfoque nos objectivos e mobilização para a acção

Esta categoria (gráfico 5) está essencialmente ligada à definição de coaching como um processo orientado para os objectivos e para o desenvolvimento de planos de acção. Da análise dos dados observamos que a referência a objectivos (quer aos definidos nas sessões individuais quer definidos ao longo do processo de coaching em grupo) tem grande expressão.

No que diz respeito à passagem à acção ou intenção de o fazer, constata-se que em cerca de metade das sessões houve a referência a projectos para implementar ou referência à necessidade de mobilização para a acção e em 34% das sessões foram mesmo partilhados planos de acção concretos¹⁷.

Contudo só em 18% das sessões foram apresentados e/ou questionados os resultados da implementação de planos de acção¹⁸. Como exemplo plano de acção temos:

Vinheta 4

Numa sessão é partilhado por um membro que foi convidado a integrar um processo de selecção que muito lhe agrada. Depois de se falar sobre a situação e sobre o que poderá fazer antes da entrevista de selecção, o elemento indica como acção "fazer um levantamento dos resultados e sucessos profissionais e recolher mais informação sobre a empresa".

Em aproximadamente um terço das sessões houve elementos que fizeram pontos de situação e balanços do seu processo de coaching, o que face ao assunto em questão se oferece como um valor extremamente positivo. De realçar que o primeiro balanço nas sessões em análise ocorre na quinta sessão (Setembro de 2009) aquando do anúncio de saída de um dos membros. O segundo momento de balanço ocorre na vigésima sessão do grupo em que um membro compara a velocidade dos avanços ocorridos nas sessões individuais e nas de grupo. Em associação foi feito um balanço do envolvimento de cada um dos membros no grupo.

Segue-se um exemplo de balanço:

¹⁷ Não é demais lembrar que no continuum coaching de desenvolvimento (*to be*) e coaching de performance (*to do*), este é um tipo de coaching de desenvolvimento (*to be*).

¹⁸ Ver conclusões, ponto 5.2, reflexão após seis anos, as mudanças introduzidas neste ponto de forma a haver maior enfoque nos objectivos

Vinheta 5

Dois membros fazem um balanço na mesma sessão. Um dos membros tem um ano de *coaching* e refere que se sente “mais consciente das coisas” e muito emocionado dirige-se ao Grupo Coach dizendo “acho que estou assim porque nunca senti que se preocupassem tanto comigo”.

Um outro elemento com dezoito meses de *coaching* faz um balanço do seu percurso terminando dizendo que se “sente mais forte”.

Numa outra sessão onde dois membros partilham com os restantes a sua biografia, é referido: “a estas pequenas conquistas juntou-se o *coaching*. Inicialmente não via interesse e não sentia o seu efeito mas conceptualmente fazia-me sentido. E por isso continuei, (...) decidi mudar. E comecei a sentir qualquer coisa. Parece que a semana corre melhor. Não sei explicar. Aos poucos senti que estava a recuperar o meu eu. O verdadeiro eu que estava escondido por medo”. Foi também referido “tenho a convicção que esta mudança veio para ficar (...) embora me sinta diferente, preciso de consolidar tudo o que está a acontecer”.

Noutra sessão é referido por um membro: “ainda não atingi todos os meus objectivos, liderança por exemplo”.

Ou outro membro, no exercício “Biografia” refere: “O período de procura de emprego foi penoso e desconcertante. O *networking* (...) foi falhando e esgotando alternativas. Início o processo de *coaching* que hoje em dia reconheço ter sido importante como modo de estudo, descoberta e melhoria pessoal”.

No plano da referência a dificuldades temos o seguinte exemplo:

Vinheta 6

Uma sessão em que um membro diz que tem muita dificuldade em aceitar a rejeição por parte dos outros e está a trabalhar numa área que é muito pouco valorizada na companhia e refere “eu sei que é assim (a área ser pouco valorizada) mas é muito duro estar sempre a lutar contra a maré para envolver os outros. (...) Essa luta, a rejeição, o não me ouvirem, não me reconhecerem, é difícil... Mas eu gosto da área” e continuou tecendo considerações sobre o facto de a área onde trabalha não ser aceite com facilidade pelos outros.

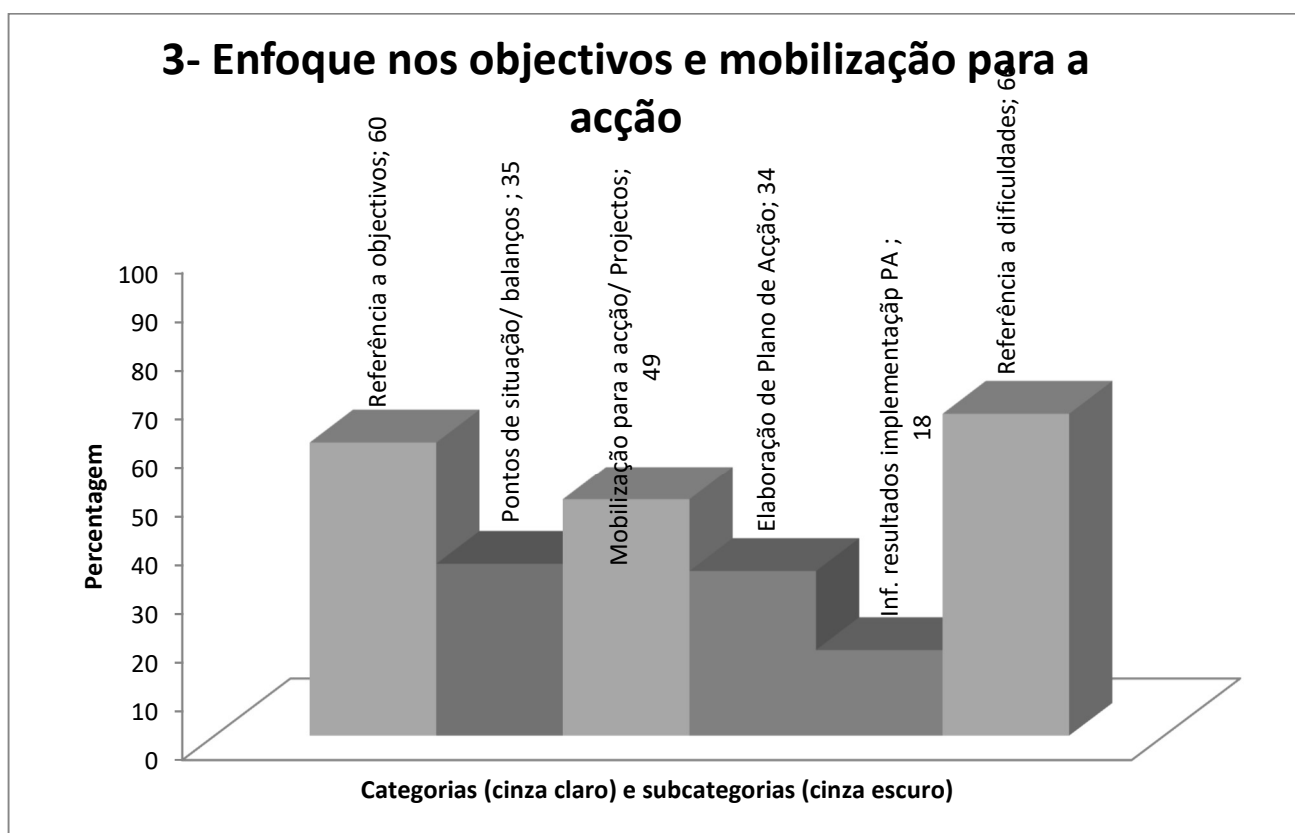


Gráfico 5

4.4. Insight e referência a mudanças

A análise do gráfico 6 remete-nos para o tipo de mudanças que esta metodologia de intervenção proporciona. De realçar que só foram registadas as mudanças assinaladas, pelo que as mudanças sentidas mas não verbalizadas não foram contempladas. A serem-no os valores poderiam ser ainda superiores. Os relatos dos *coachees* inseridos nesta categoria podem ter surgido espontaneamente ou ter sido fruto da resposta do *Coachee* ao assinalar da mudança por parte de um outro elemento do grupo ou do próprio Grupo *Coach*.

De realçar que em metade das sessões há referência a “*Insight* como expressão da tomada de consciência e expressão da capacidade para fazer ligações e estabelecer associações” o que remete para a tomada de consciência por parte dos *coachees* de determinados processos e mecanismos.

De assinalar que há referências a mudanças e aprendizagens sem que expressamente sejam associadas aos objectivos – podem representar mudanças integradas em objectivos mas essa associação não é verbalizada.

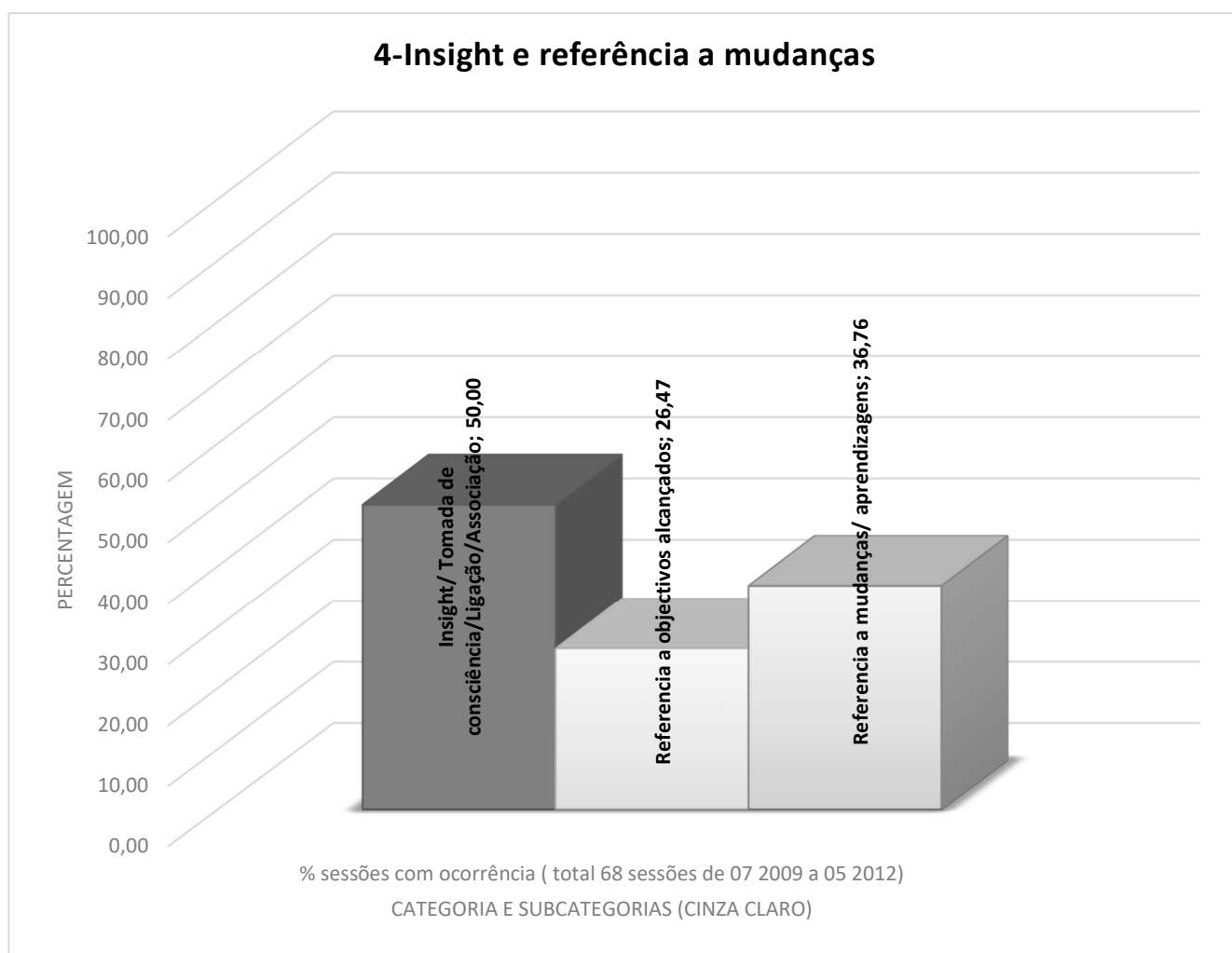


Gráfico 6

Os tipos de mudança e aprendizagem que foram assinalados em 37% das sessões, distribuem-se conforme observamos no gráfico 7.

As mudanças mais referidas referem-se à capacidade de melhor perceber o “Impacto do comportamento do próprio nos outros”, referentes à melhoria do “Conhecimento relacional” ou seja da capacidade de nos relacionamos com outros e a aprendizagem ou melhoria da capacidade para “Lidar com a incerteza

e o caos”. “Capacidade para entender ou lidar com emoções difíceis”, “Identificar padrões de comportamento” e “Identificar padrões emocionais” foram também referidas mas com menor expressão. São referidas uma série de outras mudanças não inseridas em categorias e constantes em “Outras”¹⁹.

Vinheta 7

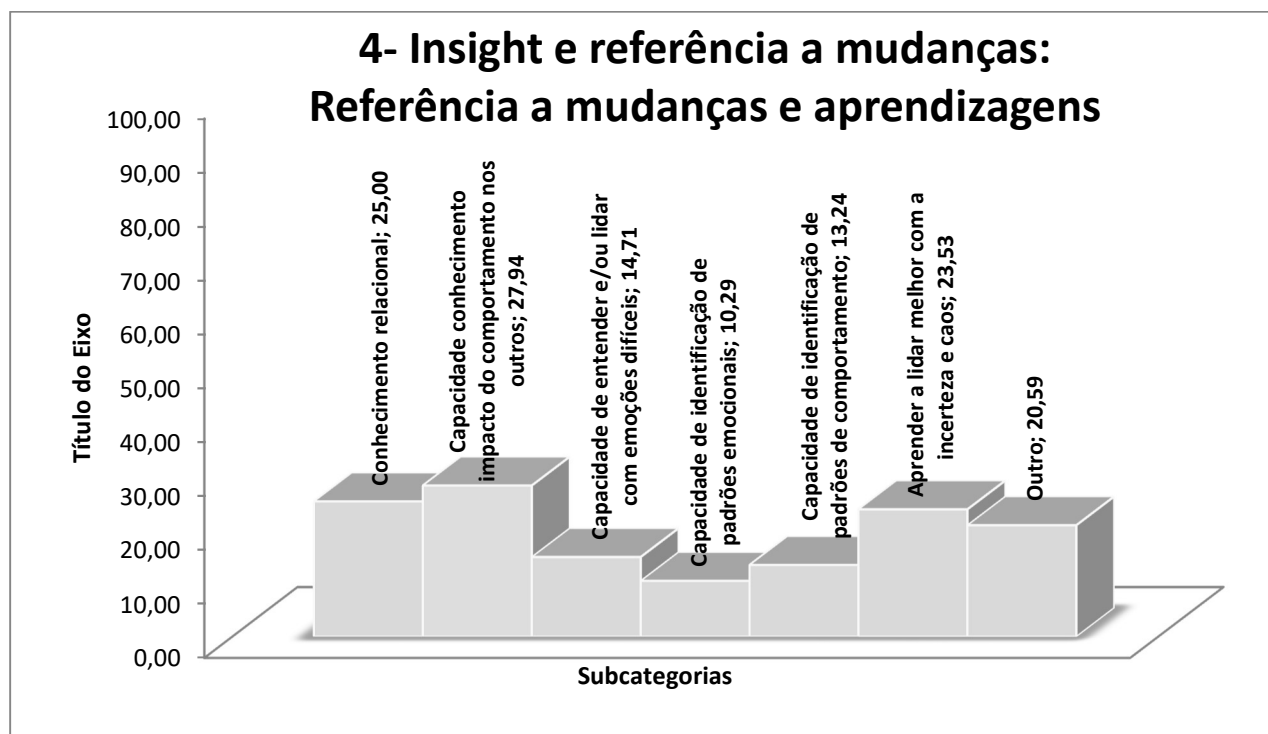
Um membro do grupo dirige-se a outro dizendo: “agora estás mais faladora, mais confiante de ti. Sempre foste uma mulher elegante mas eras cinzenta. Agora és mais colorida, mais segura de ti” que responde dizendo “eu realmente sinto-me diferente”. Um outro membro do grupo intervém dizendo “eu também sinto que estou diferente, (...) andava a repetir uma situação: esperava que a sorte acontecesse, era passivo. Mas agora com este novo trabalho penso que já foi diferente”. E continua explicando o porquê de estar a ser diferente agora nesta nova situação profissional que abraçou recentemente e já estando no grupo, pensa não estar a repetir padrões de comportamento.

Um elemento que refere “nesta decisão optei pela parte pessoal. Ando a dar mais importância à vida pessoal, é uma coisa diferente do que eu fazia”.

Na sessão de fim do processo de coaching de um elemento, este refere “acho que já sei como agir quando me confrontar com as circunstâncias (...)”.

No dia em que foi o seleccionado para exercer uma outra função dentro da empresa um membro refere “eu acho que o facto de o coaching me ter ajudado a mudar de perspectiva ajudou. (...) O facto de ver as coisas de forma diferente acredito que me ajudou. (...) Quando comecei a achar que podia fazer algo as coisas começaram a mudar”. Foi também partilhado “Já retirei do coaching duas aprendizagens. Uma tem a ver com a forma de comunicar para dar confiança ao outro”.

O último exemplo refere-se a uma mudança falada numa sessão em que um elemento partilha os resultados do exercício “identidade pública” que pela segunda vez, com um intervalo de tempo, faz às mesmas pessoas dentro da empresa. Nessa sessão os membros do grupo referiram sentir que o elemento em questão tinha mudado, o membro em questão refere também ter mudado e aparece também o relato da mudança percebida já pelos colegas da empresa onde trabalha: “queria dizer que estas duas colegas (...) referiram que eu estava diferente. Estou a melhorar em delegar as tarefas melhor e (outra colega da empresa) refere que em relação à impulsividade estou a melhorar”.



¹⁹ Consultar ponto 5.2 das conclusões, reflexão após seis anos, para ver as alterações actuais.

Gráfico 7

4.5. Grupo Coach “suficientemente bom”

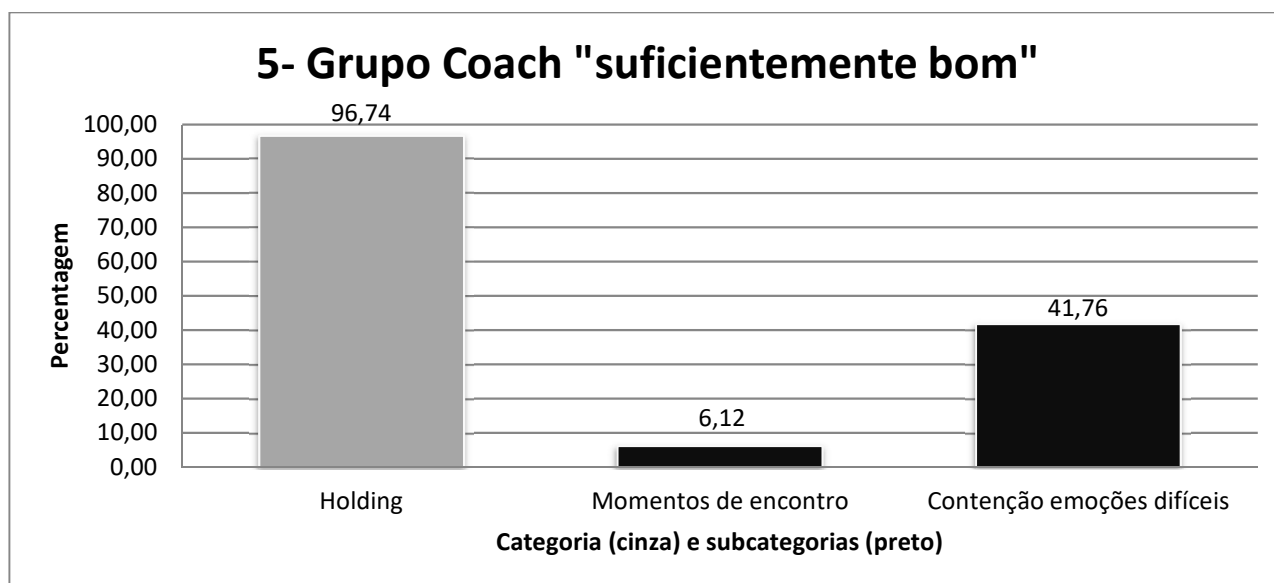


Gráfico 8

Este plano de análise dirige-se sobretudo, mas não só, ao comportamento verbal e não-verbal do Grupo Coach. *Holding* encontra-se presente em quase todas as sessões nas suas múltiplas vertentes. Em 42% das sessões (gráfico 8) houve necessidade de conter emoções difíceis que surgiram no decorrer das mesmas ou que foram transportadas do exterior para a sessão pelos membros do grupo, fruto das suas vivências profissionais e pessoais.

Como foi referido inicialmente esta categoria foi sobretudo fruto do manejo do Grupo *Coach* mas, com o decorrer das sessões, também começaram a ser observados nos *Coachees* capacidades contentoras e de *Holding*.²⁰

Exemplo disso são os seguintes relatos:

Vinheta 8

Quando se fala de uma situação difícil pela qual um membro tinha passado, outro elemento refere empaticamente: “Você deve ter sofrido muito”.

Quanto aos “momentos de encontro”²¹ que foram entendidos de uma forma muito restrita, ocorrem em 6% das sessões.

4.6. Tarefa do grupo e trabalho do grupo

Os dados mostram (gráfico 9) que na maioria das sessões o grupo conseguiu, com mais ou menos facilidade, atingir o seu objectivo que se materializa na realização da sua tarefa.

²⁰ Não é possível haver aprendizagem sem *Holding* e *Exchange* (Thornton).

²¹ Tal como definidos por Stern (2004). A definição dos conceitos que deram origem à categoria “momentos de encontro” pode ser encontrado em Teixeira, 2018, “Conceitos relevantes da Grupanálise e do Coaching para o Coaching em Grupo”, submetido para publicação à revista on-line da SPGPAG em Agosto de 2018

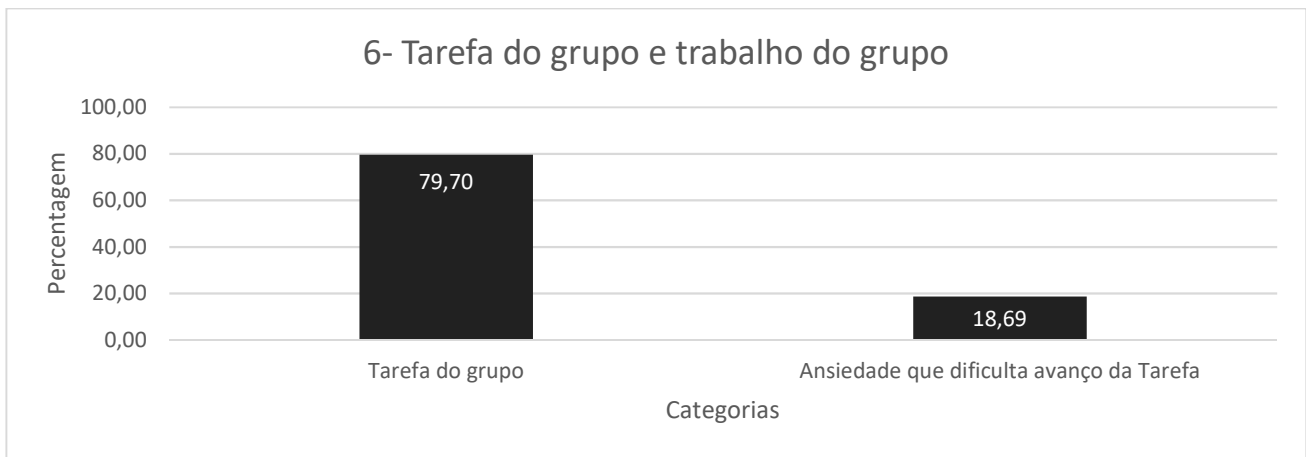


Gráfico 9

Já em um quinto dos casos a prossecução da tarefa foi muito dificultada pela ansiedade. Empiricamente estima-se que estas são as sessões em que o grupo pode ter-se afastado mais do padrão de coaching, orientado para resultados, e poderá ter beneficiado de uma intervenção mais dinâmica e centrada na análise do “aqui e agora”.

4.7. Processos fundamentais que ocorrem em grupo

“Espelhamento”, “Processo de reflexão”, “Comunicação que ressalta” e “Ressonância” são os fenómenos mais frequentes desta dimensão, com uma diferença de ocorrência fortemente significativa face aos restantes (“Condensação” e “Localização”). Verifica-se (gráfico 10) que o grupo está globalmente num nível de experiência que permite a reflexão e análise do que é pensado, sentido e manifestado.

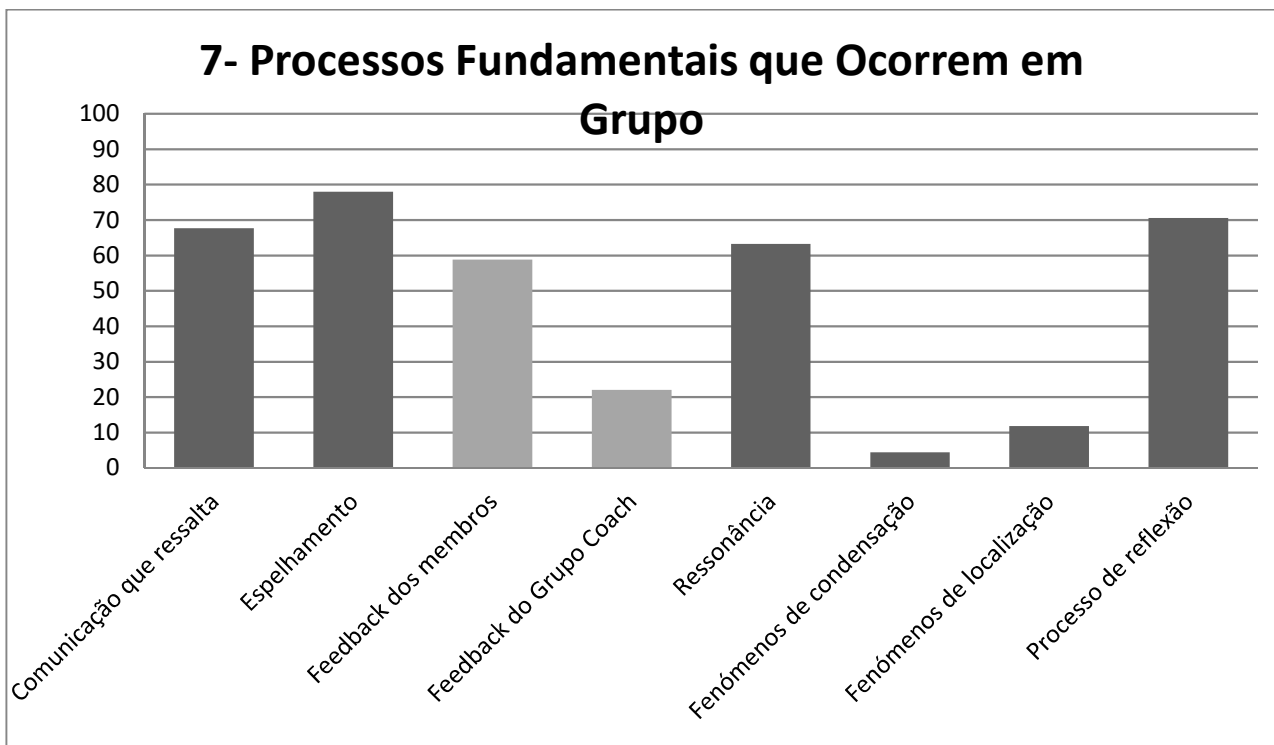


Gráfico 10

O *Feedback* é uma subcategoria do “Espelhamento”. Verifica-se que há mais sessões em que os membros dão *feedback* do que aquelas em que este é fornecido pelo Grupo *Coach*.²²

Como exemplo da importância do espelhamento ocorreu, entre outros, o seguinte comentário:

Vinheta 9

Uma das coisas que para mim foi mais importante aqui foi o facto de perceber que não é só comigo (...)

E como exemplos de espelhamento pode-se referir o seguinte relato:

Vinheta 10

“Foi muito bom teres conseguido envolver toda a empresa nesse projecto. Dá ideia do teu potencial para envolveres as pessoas e da tua capacidade de liderança”.

4.8.Principais factores que afectam a forma como aprendemos em grupo

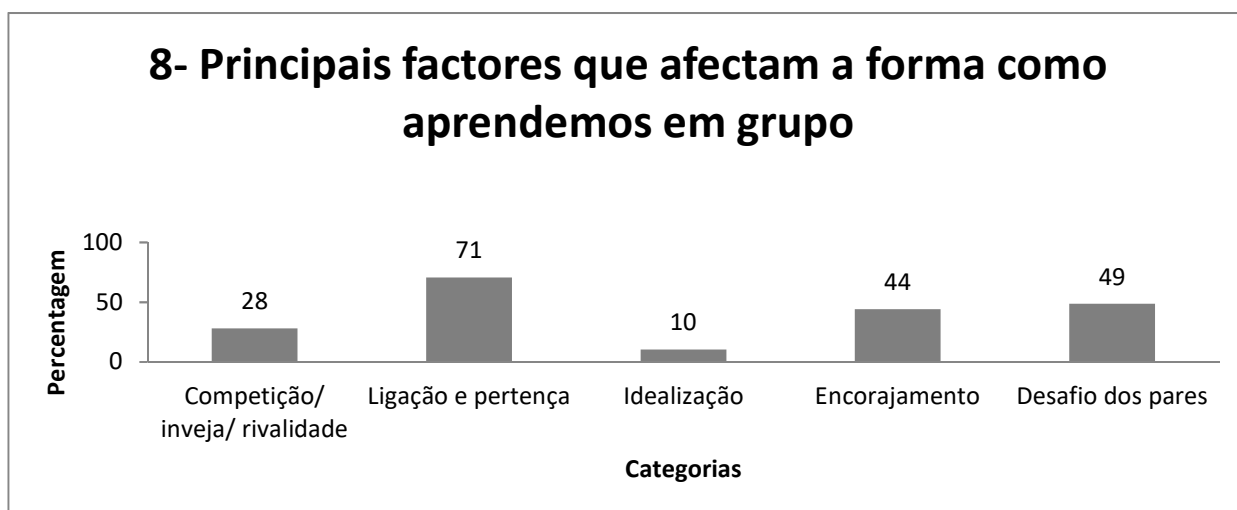


Gráfico 11

De forma muito significativa observa-se no gráfico 11 que há laços afectivos e um sentimento de pertença entre os elementos do grupo.

Como exemplo de “Ligação e Pertença”, temos uma sessão em que um elemento informou que teria de sair por incompatibilidade de horário com um novo projecto e o grupo tenta arranjar alternativas para ultrapassar o impedimento, mobilizando-se para mudar o horário do grupo e referindo a importância que o elemento que informa ter de sair tem para o grupo.

Outro exemplo regista-se quando um elemento teve um problema pessoal grave e o partilhou com o grupo.

Em perto de metade das sessões verificaram-se também momentos em que nitidamente os membros se desafiaram, factor importante na aprendizagem.

O encorajamento por parte do grupo ou de um membro do grupo face a um outro membro é também muito importante nos processos de aprendizagem e mudança (toda a aprendizagem implica mudança) e ocorre em 44% das sessões.

²² Mais uma vez importante notar que a classificação foi “sim” (existe) ou “não” (não existe) por sessão e não o número de vezes que ocorreu ao longo das 68 sessões, decisão que tem implicações na expressão absoluta das categorias.

Já “Competição, inveja e rivalidade” ocorre em menos de um terço das sessões e idealização é a categoria com menor expressão.

5. Discussão e Conclusões

5.1 Discussão e Conclusões

A análise dos resultados obtidos permite-nos concluir que os principais aspectos do Padrão Grupanalítico se encontram presentes na abordagem CIGA-Coaching de Inspiração Grupanalítica®. Esta é, tal como o padrão grupanalítico preconiza, essencialmente não directiva em relação às temáticas abordadas. O condutor, *coach* de grupo, por norma não introduz temas deixando que estes provenham dos membros do grupo, *coachees*, favorecendo-se assim a espontaneidade da comunicação. Os temas só são introduzidos pelo *coach* se este considerar de fulcral importância fazê-lo por se situarem no âmbito do objectivo do grupo ou dos *coachees*, mas antes de o fazer esta situação é sempre muito ponderada.

Na mesma linha Grupanalítica, neste tipo de coaching de desenvolvimento, os *coachees* são estimulados a perceber os seus padrões de comportamento e emoções pela análise do aqui e agora, pelo convite a perceber a raiz e pela estimulação da mentalização. A actividade interpretativa, que caracteriza uma abordagem psicodinâmica, nomeadamente a Grupanalítica, está presente.

Um outro aspecto que aponta para o Padrão Grupanalítico é a forma como o material que é trazido para as sessões é acolhido e considerado relevante. Apesar de o grupo ter sido criado por pedidos e objectivos de âmbito profissional, verifica-se que houve acolhimento a assuntos de natureza pessoal, se introduzidos pelos *coachees*. Com esta atitude do grupo e com a aceitação por parte do *coach*, passa a mensagem, não necessariamente verbalizada, de que a “pessoa inteira” tem várias dimensões na sua vida que podem estar interligadas com a profissional. Por exemplo, se o *coachee* está a passar por uma situação difícil de âmbito pessoal é natural que esse facto afete o seu trabalho pelo que fará todo o sentido que este aspecto seja acolhido pelo *coach*, que naturalmente tem de perceber como o grupo reage e se está disponível para aceitar esse desvio ao tema principal. No presente caso aconteceu que o grupo também acolheu estes assuntos tendo mesmo, num determinado momento, chegado a pedir para adiar a entrada de novos elementos (desconhecidos) para que temas pessoais difíceis e que influenciavam o trabalho, pudessem ser abordados. O facto de este modelo de *coaching* ser de pendor psicodinâmico e focado no desenvolvimento também pode facilitar a referência a conteúdos de natureza pessoal.

No que respeita à actividade interpretativa, ferramenta usada em grupanalise e também utilizada em coaching, há vários pontos a destacar: pela análise do “exemplo 1.”, em que a actividade interpretativa foi utilizada pelo *coach* num momento de grande intensidade emocional onde factores transferenciais estariam a impedir o grupo de realizar a tarefa e a ter impacto negativo nos participantes, considera-se que seria importante realizar um estudo mais profundo para perceber a importância que essa técnica poderá ter no plano do insight relacional e na aprendizagem em grupos de coaching de desenvolvimento; poderá também ser interessante analisar, em futuras investigações, as diferenças e especificidades da utilização da actividade interpretativa no coaching, no coaching de grupo de linha grupanalítica e em contexto de psicoterapia; no presente estudo não é significativo o uso da “análise na transferência”, técnica bastante utilizada em grupanalise.

Pretende a autora, em trabalhos futuros, fazer uma reflexão profunda sobre as especificidades e limites entre o coaching grupanalítico e a psicoterapia analítica, sobretudo quando o tipo de coaching é de desenvolvimento e a psicoterapia analítica é breve. Deixando-se já aqui algumas questões, será que no “exemplo 1.” a intervenção do *coach* poderá remeter mais para aspectos do campo da Grupanalise clínica que da Grupanalise aplicada ao Coaching? Se sim, como actuar em momentos em que a carga transferencial é impeditiva do avanço da tarefa do grupo de coaching e pode mesmo prejudicar os participantes? Encontramos orientações no capítulo 5 do livro de Thornton (2010) mas parecem questões que merecem profunda reflexão e maior investigação nesta actividade tão recente que é o

coaching, o coaching em grupo e a aplicação da grupanálise ao coaching. Como podemos observar no “exemplo 1.” a interpretação dá sentido à intervenção de Amaral e contextualiza toda a agressividade manifestada por ele no grupo, mais concretamente na relação com Bela. A interpretação funcionou como elemento de contenção, possibilitando o restabelecimento da segurança dentro do grupo, e em simultâneo permitindo a re-elaboração do material em memória que estava a interferir com a relação, podendo contribuir para a transformação do padrão relacional, o que é um objectivo manifesto no presente grupo de *Coaching* e partilhado por todos os membros do grupo.

Contudo, neste campo, ressalta uma diferença abissal entre a Grupanálise e o *Coaching* de Inspiração Grupanalítica, e que consiste na não utilização da análise da transferência no coaching. Aliás, não poderia ser de outra forma pois a não utilização da neurose de transferência grupal é também a diferença mais significativa entre uma psicoterapia analítica de grupo e um processo Grupanalítico. Tal como refere Ferro “A Grupanálise tem como objectivo a perlaboração de uma estrutura transferencial estabilizada, facto que a permite distinguir da psicoterapia de grupo de base analítica em que a neurose de transferência grupal não é analisada” (Ferro, 2011). Ora, se numa psicoterapia analítica de grupo a análise da transferência não é usada, muito menos cabimento terá usá-la num processo de *coaching*.

O convite para perceber a raiz também, segundo o autor, necessita de ser clarificado à luz dos conceitos de *Coaching* Psicodinâmico de forma a poder-se apreender como e em que contextos é favorável a sua aplicação. Ao autor parece fundamental e pertinente a sua utilização no coaching de desenvolvimento porque pode permitir dar novos significados aos comportamentos e emoções, contribuindo assim para a transformação, mas mais uma vez devem ficar claros os contornos da sua utilização.

Só estes dois aspectos, a actividade interpretativa e convite para perceber a raiz, poderiam dar origem a nova investigação, que permitiria abrir horizontes importantes relativamente ao *Coaching* de Inspiração Grupanalítica.

Uma das adaptações feitas à técnica Grupanalítica, de forma a que os grupos de *Coaching* de Inspiração Grupanalítica cumpram os requisitos para serem considerados *coaching*, consiste na utilização sistemática da pergunta, o que no nosso entender, tal como Thornton (2010, p.41) preconizou, introduz um acelerador necessário e característico da metodologia do *coaching* uma vez que aqui a variável tempo e os resultados a curto prazo são importantes. De acordo com o protocolo estimulam-se as perguntas e abertas, mais no sentido do “como” do que do “porquê”, que não induzam a resposta. Por exemplo ao perguntar “o que poderá ser ainda mais importante que esse objectivo?” não se induz a resposta podendo assim ser uma, entre muitas outras, forma a incentivar um membro do grupo a ir ainda mais fundo e a trazer novos conteúdos pertinentes para o processo.

Também a utilização de exercícios é uma adaptação da grupanálise ao coaching e um acelerador. Muitos dos exercícios são propostos pelo grupo *coach* pois fazem parte do desenho inicial do processo e foram para realização fora das sessões e trazidos posteriormente para o grupo para análise e discussão e também para treino do receber e aprender a dar feedback. Outros serão introduzidos de forma não previamente programada, num processo de co-construção e “co-laboração”, com o grupo. A vantagem da utilização de exercícios não é medida nesta investigação mas coloca-se a hipótese de que, tal como refere Thornton, estes sirvam também como acelerador do processo uma vez que introduzem matéria pertinente para análise. Recorda-se como em alguns dos exemplos que foram apresentados, o material partilhado foi fruto de exercícios, nomeadamente “Imagem pública” e “Biografia”. Um dos exercícios permitiu mesmo ter acesso a relatos escritos provenientes de profissionais colegas de um dos membros do grupo. Estes referiam mudanças de comportamento no colega membro do grupo, informação a que de outra forma dificilmente teríamos acesso.

A utilização de *feedback* por parte do grupo *coach* é uma outra das alterações à técnica grupanalítica. Dada a relevância do *feedback* positivo na actividade profissional, nomeadamente em funções de coordenação, considera-se a hipótese de ser mais um factor acelerador da aprendizagem. O que sim,

está fortemente em linha com a técnica grupalítica é que o peso do *feedback* dado pelos membros do grupo, *coachees*, é muito superior ao dado pelo grupo *Coach*.

Contudo, não consideramos que estas alterações à técnica tenham desvirtuado o cunho grupalítico do método.

Mais ainda, pode constatar-se pela análise dos resultados que a introdução do Padrão Grupalítico não impede que a abordagem resultante obedeça aos requisitos do *coaching*.

Nomeadamente, esta abordagem pode ser considerada de *coaching* pois é sem dúvida um processo que utiliza a pergunta como forma de progredir, não dá sugestões, é focada na solução, orientada para resultados, facilita e promove a aprendizagem e mudança e o alcançar de metas estabelecidas por parte do *coachee*, como pode ser facilmente constatado pelos resultados obtidos nas dimensões “Enfoque nos objectivos e mobilização para a acção” e “*Insight* e referência à mudança” e mais concretamente ao nível dos resultados obtidos em “Referência a objectivos”, “Mobilização para a acção e projectos”, “Elaboração de planos de acção”, “*Insight* enquanto tomada de consciência e expressão da capacidade para fazer ligações e estabelecer associações” e por último, mas não em ultimo, os resultados obtidos em “Referência a objectivos alcançados” e na “Referência a mudanças e aprendizagens”.²³

Também podemos constatar que as mudanças e aprendizagens mais assinaladas pelos *coachees* têm muito a ver com as potencialidades que o estar em grupo com pendor grupalítico proporciona ou seja, “Mudança e aprendizagem na capacidade de conhecimento do impacto do comportamento nos outros”, “Mudança e aprendizagem ao nível do conhecimento relacional” e “Aprendizagem em lidar melhor com a incerteza e o caos”. Estes aspectos são essenciais no contexto profissional actual em que não há certezas (a única certeza é a incerteza) e em que as competências relacionais assumem um papel crucial. Estes resultados permitem ainda inserir este formato de *coaching* na categoria de “*coaching* centrado na relação” de Delivré (2004, p. 271), ainda que este tipo de intervenção não se esgote aí como podemos constatar pelas mudanças referidas em outras áreas, nomeadamente no plano emocional.

A dimensão “Mobilização para a acção e projectos” é uma componente presente neste tipo de intervenção ainda que não se desça tanto ao nível da elaboração concreta e detalhada dos planos de acção durante as sessões. O grupo fica mais ao nível da troca de ideias e outras partilhas que vão proporcionar a elaboração autónoma dos projectos individuais: o grupo é assim utilizado mais como um espaço de *insight*, construção, partilha e planeamento dos projectos que de execução de projectos, situação que pode ser reveladora de um grau de autonomia favorável e desejável que a ferramenta proporciona, não ficando o *coachee* numa atitude de dependência para com o grupo para elaborar os seus próprios planos de acção. O foco é colocado no processo.

Inserido nas particularidades do *coaching* um aspecto que se considera que terá de ser claramente incrementado, sobretudo nos casos em que o tipo de *coaching* é centrado na performance, diz respeito à frequência da recolha, por parte do *coach*, de informação sobre os progressos na implementação dos planos de acção, nomeadamente no sentido de facilitar ajustes face às dificuldades encontradas. Dir-se-ia que o facto de este ser um tipo de *coaching* de desenvolvimento, face a um *coaching* mais orientado para a performance e soluções, pode ter contribuído para os resultados nesta categoria. Talvez pelo facto de os temas serem sobretudo introduzidos pelos *coachees*, não está sistematizado um momento em o Grupo *coach* tome a iniciativa de perguntar/recolher informação neste domínio. Este facto exige reflexão futura sobre as vantagens e desvantagens que esta atitude proporciona num tipo de *coaching* de desenvolvimento. Parece-nos relevante que esta particularidade seja corrigida se se chegar à conclusão ser fundamental para melhor ajudar os *coachees* a implementarem os seus planos de acção. Contudo, se analisarmos a percentagem muito expressiva com que há “Referência a dificuldades” por parte dos *coachees*, poderemos inferir que, ainda que não tenha sido muito significativo a recolha de “Informação sobre a implementação dos planos de acção”, este aspecto pode ter sido compensado pela

²³ Foram introduzidas alterações para potenciar este característica. Ver conclusões ponto 5.2 reflexão após seis anos

expressão muito relevante com que os *coachees* fazem “Referência às dificuldades” sentidas, sendo que por aí terão tido suporte. É sem dúvida um ponto a analisar com mais detalhe num futuro próximo.²⁴

Insight e mudança é um processo faseado, não ocorre geralmente de forma instantânea, a não ser que algo catastrófico ou traumático tenha ocorrido na vida do indivíduo que o faça repensar as suas opções e sistema de valores. Tal como nos diz Zimerman (2001), a lenta e continuada elaboração dos *insights* parciais vai possibilitar a obtenção de mudanças psíquicas. Contudo, o facto de ter sido tão relevante a referência a *insight* enquanto tomada de consciência e expressão da capacidade para fazer ligações e estabelecer associações mostra, na nossa opinião, o poder deste método. Se estamos ao nível do *insight* cognitivo ou emocional, ou se a metodologia permitirá ter acesso ao *insight* reflexivo ou pragmático é uma pergunta que a presente investigação deixa em aberto para estudos posteriores. Pela análise do tipo de mudanças referidas, *insight* relacional há com certeza. E se há mudança nos padrões de relacionamento e resposta espontânea às situações, e há-a sem dúvida, podemos inferir que *insight* emocional terá necessariamente de ter ocorrido, pois só o *insight* cognitivo não seria suficiente para este tipo de mudança. Desta forma podemos inferir da franca possibilidade de a mudança obtida ser duradoura.

Um grupo tem a vantagem, face a um contexto de relação dual, de proporcionar um leque maior de oportunidades de confronto com a diferença, criando-se assim um cenário mais propiciador de aprendizagem.

Um outro aspecto de crucial importância para ambos os contextos, grupalítico/psicoterapêutico e de *coaching*, são as capacidades empáticas, integradas neste caso na dimensão “Grupo *Coach* suficientemente bom” como referência à mãe suficientemente boa de Winnicott que sustém, pega ao colo e protege o seu bebé sem, contudo, o prender ou limitar na expressão das suas necessidades e singularidades. Este aspecto, essencial para que a entrega, partilha e aprendizagem ocorram em grupo, considera-se conseguido com este modelo. Apesar de aqui as características pessoais do condutor serem essenciais também a utilização da análise da sua própria contratransferência e recurso a supervisão são, no nosso entender, muito importantes. Isto sem contar com a presença de outros factores essenciais e estruturantes que enformam a pessoa do Grupo *Coach* tal como a sua Grupalítica pessoal e a sua formação Grupalítica, naturalmente subentendidos em toda esta investigação. Ainda na dimensão “Grupo *Coach* suficientemente bom”, a reduzida expressão de “Momentos de encontro” (Stern, 2004; Stern, 2006), por contraponto com a elevada expressão de mudança referida que pode ser apreendida na dimensão “*Insight* e mudança”, permite várias interpretações e hipóteses, mas carecerá também de maior investigação.

Os “Momentos de encontro” são compreendidos como momentos raros e muito especiais de encontro que não passam pelo plano cognitivo mas sobretudo por um “encontro emocional único”, reconhecido por ambas as partes (que neste caso seriam *coach* e *coachee*), um “encaixe mútuo” (definido por Stern e os membros do denominado *The process of change study group* in, Stern, D., Sander, L. W., Nahum, J. P., Harrison, A. M., Lyons-Ruth, K., Morgan, A. C., Bruschiweile-Stern, N., & Tronick, E. Z., 1998) em que o *coachee* se sentiria plenamente compreendido, aceite e reconhecido, momento que será tranquilizador e fomenta a disponibilidade interior para a compreensão do que se passa com ele e a predisposição à mudança. Neste enquadramento a expressão em contexto de grupo de *coaching* de “Momentos de encontro” é, como se compreende, justificadamente rara dado o enquadramento não terapêutico da metodologia e o tipo de assuntos que são maioritariamente partilhados.

Assim, considerando os resultados de que dispomos actualmente, parece-nos seguro poder apontar a frequência da ocorrência de “Momentos de encontro” como outro aspecto diferenciador entre o processo grupalítico e o processo de *coaching*, sendo a Grupalítica, contrariamente ao *coaching*, rica neste tipo de momentos.

²⁴ Ver ajustes feitos em conclusões ponto 5.2, reflexão após seis anos.

Dos processos fundamentais que ocorrem em grupo os que mais expressivamente se encontraram ao longo desta investigação foram a “Comunicação que ressalta”, “Espelhamento”, “Ressonância” e o “Processo de reflexão” que fazem parte integrante da Matriz deste grupo. Ora, o manejo dos mesmos foi feito de acordo com a teoria e técnica Grupanalítica e sob o estilo de condução já apresentado, sobretudo no que diz respeito à análise do “Aqui e agora”, recurso a “Actividade interpretativa”, “Estimulação da mentalização” e “Convite a perceber a raiz”. Pelo recurso ao corpo teórico e à prática Grupanalítica, podemos inferir que o seu manejo proporcionou mudança.

Os resultados obtidos no plano da “Idealização” foram bastante baixos, o que está em linha com uma abordagem de *coaching*, em que a relação que se estabelece entre *coach* e *coachee* é mais adulta e não tão regredida como em grupanalise, sem grande diferenciação hierárquica, fomentando menos a idealização.

Também os factores principais que influenciam a forma como aprendemos em grupo estão presentes neste tipo de intervenção, com grande relevo para a “Ligação e pertença”, seguida de “Desafio dos pares” e “Encorajamento”. Ser desafiado e encorajado pelos pares e em simultâneo sentir que se está integrado e se pertence a algo “maior”, são factores exclusivos de uma abordagem em grupo pelo que serão aspectos a que um *coach* que trabalhe em contexto dual não terá acesso directo, não os podendo assim trabalhar da mesma forma com o seu *coachee*. Todos sabemos a importância que estarmos ligados e sentirmo-nos seguros tem no processo de aprendizagem. O valor nesta categoria é um excelente indicador de que o *coaching* em grupo é um meio propício à mudança. Também sabemos como, desde a infância, o desafio dos pares pode levar-nos a sair do conforto do que é conhecido, propiciando novas experiências e consequentemente novas aprendizagens. Para além do mais, verifica-se que o “Desafio dos pares” tem um peso muito idêntico ao “Encorajamento”. Acredita-se que esta dinâmica, desafio-encorajamento, pode ser muito favorável ao crescimento e aprendizagem: “desafio-te mas encorajo-te” dá mostras de um clima de desafio construtivo e fértil.

Já os aspectos de competição, inveja e rivalidade aparecem com menos expressão. É muito importante que estes aspectos sejam trabalhados no *coaching* de âmbito profissional pois são aspectos que podem influenciar o sucesso de uma carreira, a qualidade das decisões na empresa, essencialmente pela forma como reagimos e direccionamos as nossas energias no local de trabalho (Stapley, 2006). Não obstante são aspectos geralmente muito delicados de serem abordados. A sua abordagem em contexto grupal fica facilitada pois poder-se-á recorrer à técnica do “Aqui e agora” ou seja “vamos tentar compreender o que se passou aqui” com a facilidade de recurso a várias perspectivas, tantas quantos os elementos do grupo; cada um com uma ressonância diferente da situação, testemunhou o que aconteceu.

Por tudo o anteriormente exposto permitimo-nos afirmar que o *Coaching* de Inspiração Grupanalítica, disponibilizado a profissionais, pode ser uma metodologia de intervenção de *coaching* potente e capaz de proporcionar mudanças individuais, sobretudo ao nível do relacionamento do individuo com os outros, fundamentalmente em contexto profissional.

Como complemento da investigação realizada foi criada uma dimensão denominada “Tipo de Informação partilhada no grupo” que, não pretendendo responder a nenhuma das questões fundamentais do estudo, pode ajudar a caracterizar as preocupações do tipo de população que se investigou e lançar pistas sobre as questões e temas que mais preocupam este tipo de profissionais.

Podemos dizer que os aspectos ligados com a “Gestão das emoções difíceis” e “Situações causadoras de ansiedade”, com o “Tempo e gestão do tempo” e a “Forma como o poder e autoridade é ou foi exercida” por terceiros sobre os membros do grupo, são das preocupações mais referidas neste grupo. No plano latente, preocupações a nível de confiança e laços apareceram com mais frequência. Este pode ser um indicador do tipo de ambiente profissional em que actualmente se vive e/ou dar pistas para o desenvolvimento do grupo de coaching com objectivos centrados nestas temáticas e/ou dar pistas para o desenvolvimento de grupos de coaching com objectivos centrados nestas temáticas.

Oferece-nos ainda continuar a realçar que nesta investigação a mudança só é categorizada se verbalizada. Aparentemente pode parecer que estamos somente no plano do declarativo, isto é no plano do conscientemente verbalizado (conhecimento explícito de Stern). Contudo, o facto de esta ser uma intervenção em grupo permite ter acesso ao domínio do implícito, procedimental ou relacional não consciente (conhecimento implícito) pois, apesar do próprio poder não ter consciência de alguns aspectos da sua mudança, ela pode ser percebida, assinalada ou questionada quer pelos outros membros do grupo quer pelo grupo *coach*, ao observar o aqui e agora das interacções.

É muito difícil num ambiente complexo e com seres complexos, como são os seres humanos, descobrir exactamente o que proporcionou mudança, o que realmente ajudou a tornar consciente o não consciente. Sabemos que, neste caso, não será devido a um único factor mas à confluência de inúmeros factores. Actividades interpretativas, associativas e exploratórias provocam mudança mas, segundo nos mostrou Stern, não são as únicas.

Esta metodologia de aplicação da Grupanálise ao *coaching* não recorre à interpretação na transferência utilizada em Grupanálise, mas é fértil em *holding*, em empatia, em espelhamento, em reconhecimento, em *feedback* construtivo, mostra-se capaz de conter emoções difíceis, em suma é rica em processos relacionais intersubjectivos que, pelo facto de ser em grupo, se multiplicam pelo número de participantes.

Portanto, as descobertas e considerações acerca de outros agentes terapêuticos e capazes de proporcionar mudança, para além da interpretação, poderão também ser muito importantes para compreender um processo como o de *Coaching* de Inspiração Grupanalítica, que não é terapia e em que a interpretação na transferência não é usada, mas que proporciona mudança.

A dinâmica de um grupo de *coaching* manejada de acordo com a técnica Grupanalítica possibilita novos *insights* e novas aprendizagens. Pegando no que Zimerman nos diz, referindo-se à Grupanálise, poderemos também dizer que o *Coaching* de Inspiração Grupanalítica é um modelo dialéctico entre o *coach*, o *coachee* e o grupo, onde as teses apresentadas pelo *coachees* são confrontadas com antíteses em termos de perguntas proposta pelo *coach* e pelo grupo de forma que deste desafio resultam sínteses (*insights*) que funcionam como novas teses, num movimento espiralar ascendente de maturidade e conhecimento (adaptado de Zimerman, 2009, p.67, a respeito da grupanálise).

Deixa-se também antever que podem ser feitos ajustes para ainda definir melhor a fronteira entre uma intervenção de *coaching* e uma intervenção Grupanalítica, nomeadamente quando o tipo de *coaching* é de desenvolvimento.

Este estudo revela resultados encorajadores mas também mostra que muita investigação pode ainda ser feita para caracterizar e explorar este tipo de abordagem.

Percebe-se, pela leitura dos seus trabalhos, que quer Ward (2008), quer Thornton (2010), quer mesmo Beck (2012) têm estilos de condução e regras em alguns aspectos diferentes entre si e dos apresentados nesta investigação. Também sabemos que estes autores referem a aplicação da Grupanálise ao *coaching* como uma técnica com resultados poderosos e transformadores (Ward, 2008; Thornton, 2010).

Seria uma grande mais valia comparar os resultados da presente investigação com estudos feitos com grupos conduzidos por outros *coaches* grupanalistas, com estilos diferentes, com eventuais especificidades na introdução do padrão grupanalítico e eventuais diferenças no protocolo e regras nos grupos de *coaching* que conduzem. Esta comparação permitiria retirar outros dados mais generalizados. Também ousa dizer que este padrão de *Coaching* CIGA® centrado no desenvolvimento só é possível porque o *coach* é um grupanalista. Talvez esta seja uma das formas menos estruturadas de aplicação da grupanálise ao *coaching* em grupo de Inspiração Grupanalítica. Contudo, se o que se pretende é potenciar a aprendizagem que os grupos de *coaching* podem proporcionar, sobretudo no plano relacional, quer pela aplicação da Grupanálise ao *coaching*, como no presente caso, quer somente pela utilização do “olhar grupanalítico” para ler os fenómenos grupais, baseando-me na dificuldade que fui encontrando ao longo deste percurso, atrevo-me também a concluir que um modelo mais estruturado,

como é caso por exemplo da aplicação dos Learning Groups ao coaching (Action Learning) utilizado por Thornthorn (2010) ou outras abordagens estruturadas, será a única hipótese da prática do coaching em grupo conduzido por coaches que não sejam grupanalistas mas que tenham formação e supervisão em grupanalise

No plano da investigação, a maior dificuldade encontrada centrou-se na construção e definição das categorias de forma a por um lado não se criar um leque muito extenso e por outro lado não se perder informação relevante. Investigar bem os conceitos para não se sobreporem ou interligarem uns com os outros foi outra dificuldade sentida, pois os conceitos dinâmicos não são estanques e muitas vezes têm interpretações diferentes consoante a época ou o autor. Encontramos no trabalho de Neto (2012) sobre a equivalência de conceitos, um exemplo desta realidade.

Uma outra dificuldade foi tentar conciliar conceitos do *coaching* não grupanalítico e da Grupanalise. Disto é exemplo a inicialmente criada categoria denominada “Perguntas Poderosas”. Estas são muito referidas nas abordagens de *coaching* não grupanalítico e representam perguntas que proporcionam novas perspectivas de abordagem da temática. Contudo esta acabou por ser uma categoria retirada pois constatou-se que as perguntas poderosas integram, nesta abordagem grupanalítica, perguntas que convidam à “identificação da raiz” ou podem também ser “interpretações” colocadas sob a forma de pergunta. Assim, poderemos dizer que “Perguntas poderosas” são usadas neste estilo de *Coaching* de Inspiração Grupanalítica mas, dada preocupação em assegurar a validade interna da categorização através do critério da exclusividade – cada unidade de registo só pode pertencer a uma única categoria – não foram constituídas categoria mas classificadas por exemplo nas categorias “Convite a perceber a raiz” quer na “Actividade interpretativa.

Mas, talvez que só saibamos o que é verdadeiramente uma pergunta poderosa se no fim de cada sessão perguntarmos aos *coachees* que perguntas foram sentidas por eles como poderosas, tal como Thornton (2010) faz ao deixar os últimos dez a vinte minutos da sessão ou o final de cada exposição para encorajar o membro que partilhou o problema a dizer qual a linha de questões que mais o ajudou, o que pensa agora sobre o assunto e se houve alguma alteração na forma como depois disso encara a situação. Pretende-se introduzir esta alteração no presente formato de condução grupos CIGA - Coaching de Inspiração Grupanalítica.

Mas ainda assim há limitações à forma de aceder às perguntas poderosas: então e as perguntas não identificadas de imediato como poderosas mas que ficam em perlaboração? Não são poderosas? Como medi-las? Esta dificuldade remete para uma outra possível investigação.

Também teria sido interessante perceber a correlação entre os factores em estudo. Que categorias se co-relacionam? “Contratransferência” e “Hipóteses de trabalho” seguramente se co-relacionam porque aquela serve de material para a existência desta. Quanto à ansiedade que bloqueia a tarefa, sabemos que está muitas vezes ligada com o início de um grupo ou entrada de novos elementos mas neste estudo não foi desenvolvida uma análise de co-relação. Fica em aberto para investigação futura.

O autor identifica como maior aprendizagem ao elaborar este estudo, o tornar consciente aspectos inconscientes do estilo de condução dos grupos de coaching, perceber a frequência com que os fenómenos ocorrem nos grupos, passar do domínio da percepção para o domínio da frequência, dos dados concretos e mensuráveis.

Refere também que um aspecto que desde já faria diferente se voltasse atrás e se começasse hoje seria o uso de um questionário de avaliação dos *coachees* antes de entrarem no processo de *Coaching* e no final do processo, de forma a ser mais fácil perceber o tipo de mudança ocorrido. Se é possível, e se sim como fazê-lo, integrar a avaliação num grupo que já está em andamento será um aspecto a pensar cuidadosamente.

Está-se também a equacionar a elaboração de um instrumento que permita avaliar não só no momento de saída mas também passado algum tempo após a saída do grupo, para perceber que mudanças duradoras as pessoas que passaram por este processo sentem que conseguiram alcançar. Contudo, como

a amostra ainda é reduzida, terá de ser equacionado um instrumento que remeta para uma análise mais qualitativa que quantitativa.²⁵

O *Coaching* de Inspiração Grupanalítica é uma abordagem séria e consistente que parte do princípio que todos somos diferentes pelo que teremos de ser ajudados e tratados de forma diferente. É uma abordagem de *coaching* alicerçada em sólidos conhecimentos teóricos da Grupanalise e da Psicologia. Permite, tal como nos diz Beck (2012), “aprender a ler o mundo à nossa volta realisticamente e parcialmente separado das nossas projecções. Podemos encontrar-nos a nós próprio logo poderemos tornar-nos nós próprios, ou, por outras palavras, criar harmonia entre nós próprios e a vida que queremos viver.”

E termina-se com um poema de César Vieira Dinis (2010), Grupanalista Didacta, para sublinhar que o *coaching* pode abrir um mundo de possibilidades, tal como ficou demonstrado no presente trabalho, mas também é honesto dizer-se que os limites existem e fazem parte da realidade.

Gostava de ser cão
e miar nos telhados em Janeiro,
gostava de ser gato
e ladrar o meu cio à lua,
gostava de ser peixe
e voar entre continentes,
saltando sobre o mar,
gostava de ser árvore
e mergulhar nas anémonas,
deixando ovos translúcidos
num ninho de coral,
(...)
mas, sobretudo, eu gostava,
sendo humano,
de ser capaz de me encontrar.

(Impossibilidades, César Vieira Dinis, 2010)

5.2. Reflexões e aprendizagens após 6 anos

Seis anos após o final do grupo que deu origem à presente investigação, alguns ajustes foram feitos. Muitos foram sendo partilhados ao longo do artigo.

Relativamente ao uso da “Actividade interpretativa” e “Convite para Perceber a raiz” no grupos subsequentes claramente que é maioritariamente usada no tipo de *coaching* de desenvolvimento. O caso extremo foi a condução de um grupo de *coaching* de gestão de carreira e autonomia em que os coachees se encontravam em internamento parcial em hospital de dia de psiquiatria e a ser acompanhados em psicoterapia por colegas. Neste contexto, por exemplo, as ferramentas acima não foram de todo utilizadas.

Dados empíricos permitem colocar hipóteses quanto à redução do poder transformador da uma actuação com menor recurso a estas ferramentas mas só uma outra investigação, eventualmente com um grupo de controlo, poderá clarificar.

Um outro aspecto que foi francamente incrementado diz respeito à frequência da recolha, por parte do *coach*, de informação sobre a implementação dos planos de acção, nomeadamente no sentido de facilitar ajustes face às dificuldades encontradas. Nos grupos de *coaching* de desenvolvimento, face a um *coaching* mais orientado para a performance e soluções, esta categoria é menos expressiva mas foi claramente incrementada. Actualmente no final da sessão e com marcado relevo no *coaching* de performance, há um espaço para perguntar “como vai implementar?” e no início há um espaço para

²⁵ Até ao momento, esta avaliação pós saída continua a ser feita através de relatos escritos e orais. Ainda não foi construída pela autora nenhum instrumento de avaliação.

saber “como implementou”. Na realidade a sessão actualmente é constituída por 3 momentos: 1. ponto de situação sobre a implementação dos planos de acção; 2. Corpo da sessão; 3. Estabelecimento/planeamento de acções e passos a dar até à próxima sessão.

Contudo não é demais lembrar que no continuum coaching de desenvolvimento (*to be*) e coaching de performance (*to do*), este é um tipo de coaching de desenvolvimento (*to be*) pelo que é expectável que nem todas as sessões passem pelo desenvolvimento de planos de acção. Quando o tipo de coaching solicitado foi de performance optou a autora por uma abordagem mais orientada para soluções, com grande enfoque nos objectivos, e Introdução da pergunta” o que leva diferente daqui hoje?” no final do grupo e outras no mesmo sentido para apreender melhor mudança e insight.

Também outra modificação foi a introdução sistemática, no fim de cada sessão, da investigação relativa a que perguntas foram sentidas por eles como poderosas, tal como Thornton (2010) faz ao deixar os últimos dez a vinte minutos da sessão ou o final de cada exposição para encorajar o membro que partilhou o problema a dizer qual a linha de questões que mais o ajudaram, o que pensa agora sobre o assunto e se houve alguma alteração na forma como depois disso encara a situação.

Como nota indica-se também que actualmente ao grupos de *Coaching* de Inspiração, Grupalítica recorrem a uma gama maior de exercícios que são propostos de acordo com as necessidades aparecidas no grupo, sessão a sessão. A roda da vida e a roda do trabalho fazem actualmente parte do processo de avaliação aquando da entrada no grupo de um novo elemento. O modelo está contudo mais flexível no que respeita à escolha dos exercícios que não estão rigidamente programados ao longo do processo e são apresentados como hipótese aos coachees à medida que o trabalho do grupo decorre e no sentido de que possa fazer sentido recorrer à sua utilização. Em alguns casos também podem ser utilizados testes (Processo Communication Model® entre outros).

No que respeita à clareza de limites entre a grupalítica aplicada ao coaching e uma grupalítica clínica, ainda no presente trabalho possa ter havido algumas sessões em que o grupo possa eventualmente ter-se afastado ligeiramente do padrão de coaching para se centrar na avaliação da dinâmica relacional recorrendo à Grupalítica, nomeadamente nos momentos de grande ansiedade, da experiência com outros grupos a autora apercebeu-se que esta possibilidade tenderá a ocorrer sobretudo em grupos de coaching de desenvolvimento. No coaching de linha psicodinâmica e mais centrado no desenvolvimento (por oposição ao coaching mais focado na performance), pode tornar-se difícil em alguns momentos evitar entrar em áreas cinzentas e que possam tocar os contornos de psicoterapia. Cabe ao coach estar constantemente alerta desta circunstância, ter bem claro as diferenças entre coaching e psicoterapia, tomar as devidas precauções e ter a maturidade suficiente para saber lidar com esta realidade. O coaching pode ser terapêutico mas não é psicoterapia.

Contudo, se houvesse dúvidas sobre a diferença entre uma Grupalítica e uma aplicação da grupalítica ao coaching, o relato de um participante que depois de ter terminado o seu coaching, resolveu fazer uma grupalítica, não deixa dúvidas: “O que veio a seguir (a grupalítica) é que foi verdadeiramente transformador. As pessoas precisam de tempo para mudar, eu preciso de tempo. Separar o profissional do pessoal não me faz agora muito sentido, pois as coisas estão interligadas, mas começar pelo profissional foi muito mais fácil. Eu precisei de tempo para sair do profissional (coaching com objectivos centrados no trabalho) e entrar nos assuntos pessoais (Grupalítica) (2018)”²⁶.

²⁶ O seu relato relativamente ao coaching durante o processo foi apresentado anteriormente em pontos de situação “aos poucos senti que estava a recuperar o meu eu. O verdadeiro eu que estava escondido por medo”

6. Referências Bibliográficas

- Bachkirova, T. (2008). *Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching*. In Stephen Palmer, S. and Whybrow, A. (Eds.), *Handbook of Coaching Psychology: a guide for practitioners* (pp. 359). New York: Routledge
- Beck, U. C. (2012). *Psychodynamic Coaching: Focus and depth*. London: Karnac Books. (Tradução do original em Dinamarquês *Psykodynamisk Coaching – fokus & dybde*. Copenhagen: Hans Reitzela, 2009)
- Britton, J. J. (2013). *From One to Many – Best Practices for Team and Group Coaching*. Ontario, Canada: Jossey-Bass
- Delivré, F. (2004). *Le Métier de Coach* (2e ed.). Paris : Editions d' Organisation.
- Dinis, C.V. (2010). *Sal*. Lisboa: Chiado Editora
- Ferro, S. (2011, Setembro). *Definição de Grupanálise*. Comunicação apresentada no IV Regional Mediterranean and Atlantic Congress of the IAGP, Porto
- Gorel, R. (2013). *Group Coaching: a practical guide to optimizing collective talent in any organization*. London: Kogan Page
- Grant, A. M. (2016). The contribution of qualitative research to coaching psychology: Counting numbers is not enough, qualitative counts too. *Journal of Positive Psychology*, 317-318 | Published online: <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2016.1262616>
- Grant, A. M. (2001). *Hacia una psicología del coaching*. Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago do Chile (Tradução parcial do original em língua Inglesa *Toward a psychology of coaching*. Tese de Doutoramento apresentada à University of Sydney. Tradução de Sergio Moran com autorização de Anthony Grant)
- Neto, I. M. (2012, Novembro). Grupanálise e Psicanálise Vincular – Teoria e Prática com Grupos em diferentes contextos e finalidades - Vinculos entre Conceitos Psicanalíticos e Grupanalíticos – Equivalências de Conceitos ou As Vantagens dos Encontros. Apresentada no XI Encontro Luso-Brasileiro de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo; III Encontro Luso-Brasileiro de Saúde Mental e Vínculos; IX Jornada Paraense de Psicoterapia Analítica de Grupo; I Encontro Paraense de Psiquiatria e Saúde Mental. L-B, Belém – Brasil.
- Pichon-Riviére, E. (2009). *El Proceso Grupal del Psicoanálisis e la Psicología Social*. 2ª ed., 37ª reimp. Buenos Aires: Nueva Vision.
- Soares, D., Soares, R., Anjos, H., Madeira, C., Pereira, V., Barradas, J., Carvalho, A., Bocarro, R. (2017). *O Eu, o Nós e a Rede – Uma Práxis Vivencial de Grupos e Equipes*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora
- Stapley, L. F. (2006). *Individuals, groups and organizations beneath the surface: an introduction*. London: Karnak
- Stern, D. (2004). *The presente moment in psychotherapy and everyday life*. New York: w. w. Norton & Company.
- Stern, D. (2006). *O momento presente na psicoterapia e na vida de todos os dias*. Lisboa: Climepsi Editores. (Tradução do original em Inglês *The presente moment in psychotherapy and everyday life*. New York: w. w. Norton & Company, 2004)
- Stern, D., Sander, L. W., Nahum, J. P., Harrison, A. M., Lyons-Ruth, K., Morgan, A. C., Bruschiweile-Stern, N., & Tronick, E. Z. (1998). Non-Interpretative mechanisms in psychoanalytic therapy: the 'something more' than interpretation. *Psycho-Analysis*, 1, 79, 903-921.
- Teixeira, A. L. (2010, Novembro). *Coaching de grupo CIGA – Coaching de Inspiração Grupanalítica®*. Apresentado no XI congresso de Grupanálise, "Horizontes e Odisseias", Lisboa
- Teixeira, A. L. (2011). *Coaching de Grupo CIGA: Coaching de Inspiração Grupanalítica*. *Vinculo [online]*, 8 (1), 30-39. ISSN 1806-2490.

- Teixeira, A. L. (2012) Aplicação da Grupanálise ao Coaching: Estudo de um Grupo com Problemática Centrada na Área Profissional dos seus Membros. Tese de Mestrado. ISPA - Lisboa
- Teixeira, A. L. (2013, Maio). Porquê Associar o Coaching e a Teoria Psicodinâmica? Enquadramento do Coaching Psicodinâmico Centrado no Trabalho. Revista Portuguesa de Grupanálise;
- Teixeira, A. L. (2018). Conceitos relevantes da Grupanálise e do Coaching para o Coaching em Grupo. Submetido para publicação à revista on-line da SPGPAG em Agosto de 2018
- Thornton, C. (2010). *Group and Team Coaching : The Essential Guide* (1st ed.). East Sussex : Routledge.
- Ward, G. (2008). Towards Executive Change: A psychodynamic group coaching model for short executive programmers. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, (1), 67-78.
- Zimenman, D. E. (2001). *Vocabulário contemporâneo de psicanálise*. São Paulo: Artmed
- International Society for Coaching Psychology. (2018): <http://isfcp.net/>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2018): https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/orientaa_aoes_especialidades_coaching_psicologica_regular.pdf.

7. Anexos

Anexo 1

ANO	Nº DE SESSÕES
2009	12
2010	23
2011	14
2012	19
total: 68 Sessões	

Tabela 1
Número de sessões por ano

Anexo 2

DIMENSÃO E OBJECTIVO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	SUB- CATEGORIA	SUB- CATEGORIA 2º Nível
01: Estilo de condução: Pretende-se observar como o padrão Grupanalítico pode ser aplicado ao coaching, não perdendo de vista as especificidades que caracterizam o coaching. O “Estilo de condução” é a dinâmica entre o estilo pessoal de manejo da técnica Grupanalítica e a introdução do Padrão Grupanalítico no Coaching.	Contratransferência consciente e mais relevante	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Hipóteses de trabalho	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Introdução do tema feita pelo Grupo Coach			
	Introdução do tema feita pelo Coachee			
	Perguntas feitas pelos Coachees	<i>In</i> ponto 2.2.2.		
	Perguntas feitas pelo Grupo Coach	<i>In</i> ponto 2.2.2.		
	Discussão livre flutuante	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Actividade interpretativa	<i>In</i> ponto 2.2.1.	Interpretação na transferência (<i>In</i> ponto 2.2.1 em interpretação da neurose de transferência).	
	Metáfora	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Aqui e Agora	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Convite para perceber a raiz	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Estimulação da mentalização	Estimular o Coachee a identificar o que pensa, o que sente e a relacionar o que pensa com os sentimentos que estão associados (Fonagy,P, Bateman, A, Allen, J, 2008)		
	Estabelecimento de regras e atitudes do Grupo Coach	Remete para o aspecto Função do Padrão <i>In</i> ponto 2.2.1.		
	Exercícios		Primeira imagem	
			Imagem pública	
Biografia				
SWAT				
Outros				
2: Tipo de Informação partilhada no grupo: Pretende-	Informação nova			

se observar o tipo de conteúdos e preocupações que fluem no grupo	Conteúdos latentes	<i>In</i> ponto 2.2.1.	Confiança e laços que se estabelecem	
			Zanga e irritação	
			Defesas, controlo e limites	
			Sou reconhecido e gostado como sou?	
			Como sou e/ou fui cuidado	
			Outro	
	Conteúdos manifestos	<i>In</i> ponto 2.2.1.	Emoções difíceis	
			Automatismos e padrões de comportamento	
			Experiência de conflito interno, ambivalência	
			Informação relativa a relações de objecto primárias	
			Informação relativa ao impacto do comportamento nos outros	
			Conflito e Zanga: com chefia; com pares, com subordinados, com outros	
			Situações causadoras de ansiedade	
			Tempo e gestão de tempo	
			Poder e autoridade: como me é e/ou foi exercida	
Poder e autoridade: como a exerço				
Relacionamento com pares				
Ciúme, inveja, competição				
Relacionamento com subordinados				
Despedimentos e outras				

			reestruturações na empresa	
			Promoções, projectos e novos projectos	
			Perfeccionismo, perfeição, erro como ameaça	
			Limites	
			Não querer mudar, perceber mas não querer mudar	
			Confiança	
			Tenho valor pelo que sou, sou gostado como sou?	
			Como sou/fui cuidado, valorizado, reconhecido	
			Diferença	
			Outro	
	Tema de âmbito profissional			
	Tema de âmbito não profissional			
3: Enfoque nos objectivos e mobilização para a acção: Pretende-se apreender se dois dos aspectos centrais que caracterizam a metodologia do coaching estão presente na aplicação da Grupanálise ao coaching, e se sim de que forma (remete-se para a definição de coaching apresentada na Introdução).	Referência a objectivos	<i>In</i> ponto 2.2.2.	Ponto de situação, balanço	
	Mobilização para a acção e para projectos	<i>In</i> ponto 2.2.2.	Elaboração de planos de acção	
			Informação sobre resultados da implementação do plano de acção	
	Referência a dificuldades			
4: <i>Insight</i> e referência a mudança: Pretende-se apreender o potencial transformador da aplicação da Grupanálise ao coaching, medido neste caso pela capacidade de insight que proporciona aos participantes bem como pela possibilidade de concretização dos objectivos traçados e outras mudanças ocorridas ao longo do processo.	<i>Insight</i> como expressão da tomada de consciência e expressão da capacidade para fazer ligações e estabelecer associações	<i>In</i> ponto 2.2.1. Nesta categoria não se faz qualquer diferenciação entre o tipo de <i>Insight</i> .	Referência a objectivos alcançados	
			Referência a aprendizagem e mudança	Mudança no conhecimento relacional
				Mudança na capacidade de conhecimento do impacto do comportamento nos outros
				Mudança na capacidade de

				entender ou lidar com emoções difíceis
				Mudança na capacidade de identificação de padrões emocionais
				Mudança na capacidade de identificação de padrões de comportamento
				Aprender a lidar melhor com a incerteza e com o caos
				Outro
5: Grupo Coach suficientemente bom: Pretende-se perceber a presença de um aspecto fundamental em Grupanálise, a capacidade de Holding e se o grupo de coaching integra o Padrão e consegue ele próprio desenvolver esta capacidade.	Holding	<i>In</i> ponto 2.2.1.	Momentos de encontro (<i>In</i> ponto 2.2.1.)	
			Contenção de emoções difíceis (<i>In</i> ponto 2.2.1.)	
6: Tarefa do grupo e trabalho do grupo: Pretende-se apreender a frequência de sessões em que o grupo consegue plenamente concretizar a sua tarefa e a frequência de sessões em que essa capacidade se encontra em parte comprometida. Neste último caso pretende-se identificar pistas que sobre os factores que condicionam a capacidade do grupo para a concretização da tarefa.	Tarefa do grupo conseguida	<i>In</i> pontos 2.2.1. e 2.2.2.		
	Ansiedade que dificulta o avanço da tarefa	<i>In</i> ponto 2.2.1.		
7: Fenómenos fundamentais que ocorrem em grupo: Pretende-se apreender a frequência de ocorrência dos fenómenos grupais mais relevantes e proporcionadores de mudança, se forem trabalhados de acordo com a técnica Grupanalítica. Em simultâneo pretende-se identificar os fenómenos que	Comunicação que ressalta	Pretende classificar toda a comunicação não-verbal que sobressai, tal como o riso, o choro, certos gestos e posturas corporais, o chegar atrasado ou adiantado, os silêncios, as verborreias, forma de vestir, faltas, avisos e		

ocorrendo no coaching em grupo não se encontram presentes nos formatos de intervenção baseados na relação dual.		mensagens enviadas, entre outras.		
	Espelhamento	<i>In ponto 2.2.1.</i>	<i>Feedback do Grupo Coach (In ponto 2.2.2.)</i>	
			<i>Feedback dos Coachees</i>	
	Ressonância	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Fenómenos de condensação	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Fenómenos de localização	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Processo de reflexão	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
8: de Principais factores que afectam a forma como aprendemos em grupo: Pretende-se apreender a frequência de ocorrência dos factores que interferem na forma como aprendemos em grupo, para se poder tirar elações sobre as particularidades do <i>coaching</i> CIGA e os aspectos proporcionadores de aprendizagem que encontramos neste contexto de grupo e que não estão presentes no coaching individual.	Competição, inveja, admiração e rivalidade fraterna	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Ligação e pertença	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Idealização	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Encorajamento	<i>In ponto 2.2.1.</i>		
	Desafio dos pares	<i>In ponto 2.2.1.</i>		

Tabela 2
Categorias e subcategorias