

FRONTEIRAS DO GRUPO: perspectiva psicossociológica para diagnóstico e intervenção.

Laucemir Silveira¹

Artigo publicado na Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial de divulgação científica da União Nacional de Analistas Transacionais UNAT-BRASIL
Ano 2025

RESUMO

Os grupos possuem diversas fronteiras que compõem a sua estrutura, afetam sua dinâmica e são afetadas por ela. O conceito de fronteiras do grupo, destacado por Eric Berne em sua obra *Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos*, somado a diferentes perspectivas teóricas oriundas da psicologia, psicossociologia, administração e neurociência social embasam, neste estudo, a compreensão da relação entre fronteiras e funcionamento grupal. Utilizando como metodologia a revisão narrativa da literatura, esta pesquisa teve como objetivo estudar fenômenos psicossociológicos que ocorrem nos campos intra e intergrupais, relacionados às fronteiras interpessoais, entre líder e liderado e entre subgrupos, buscando evidenciar impactos de tais fronteiras na regulação da convivência grupal. Seus resultados apresentam alguns elementos psicossociológicos que perpassam o indivíduo na sua verticalidade e horizontalidade como membro de grupo, bem como a natureza e funções das fronteiras do grupo como um todo, demonstrando seu impacto na funcionalidade, sobrevivência e crescimento de grupos. Tal discernimento oportuniza análise e compreensão para diagnóstico e intervenções voltadas ao desenvolvimento de pessoas e dos relacionamentos no campo grupal.

Palavras-chave: Análise Transacional; fronteiras do grupo; Neurociência Social; relações entre subgrupos; subjetividade no grupo.

ABSTRACT

Groups have various boundaries that make up their structure, affect their dynamics, and are affected by them. The concept of group boundaries, highlighted by Eric Berne in his work *Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, combined with different theoretical perspectives from psychology, psychosociology, administration and social neuroscience support, in this study, the understanding of the relationship between boundaries and group functioning. Using a narrative literature review as a methodology, this research aimed to study psychosociological trends that occur in the intra and intergroup domains, related to interpersonal,

¹ Psicóloga (CRP 08-3335), economista, mestre em administração e recursos humanos (Extremadura / Espanha), analista transacional didata na área organizacional e didata em formação na área Educacional (UNAT-BRASIL). Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG). Pós-graduada em Neurociências e Comportamento (PUC/RS). Consultora em desenvolvimento humano nas organizações, com ênfase do comportamento humano em mudanças organizacionais. Coach e Mentora. Psicoterapeuta. Diretora da Zoeh Desenvolvimento de Pessoas. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

leader-leader, and subgroup boundaries, seeking to identify the effects of such boundaries on the regulation of group coexistence. The results present some psychosociological elements that permeate the individual in their vertical and horizontal roles as a group member, as well as the nature and functions of group boundaries as a whole, demonstrating their impact on the functionality, survival, and growth of groups. Such discernment provides analysis and understanding for diagnosis and specific guidance for the development of people and relationships in the group field.

Key words: group boundaries; relationships between subgroups; Social Neuroscience; subjectivity in the group; Transactional Analysis.

1 INTRODUÇÃO

A constituição de grupos é inerente à espécie humana, associada à necessidade de interação social para sobrevivência, que se desdobra em desenvolvimentos psíquico e psicológico de seus membros, social, cultural e tecnológico, com suas consequências positivas e negativas.

A interdependência entre os membros mobiliza afetos e percepções que se manifestam em comportamentos, gerando desde experiências de acolhimento e coesão até tensões e desconfortos relacionais, potencialização ou restrição de recursos pessoais e do manejo do que está no ambiente.

Ao definir Grupo como “qualquer agregado social que tenha uma fronteira externa e pelo menos uma fronteira interna” (BERNE, 1966a, p. 63), além de diferenciar grupos de outros ajuntamentos humanos, o autor focaliza as Fronteiras como um ponto relevante que separa *uns* de *outros* e esse limite serve de referência para se compreender como movimentos coletivos facilitam ou dificultam o alcance de resultados produtivos.

Diante desse cenário, este estudo propõe responder a seguinte questão: *Que fenômenos psicossociológicos ocorrem nas fronteiras que separam um do outro e uns de outros nos campos intra e intergrupais?* Tem como objetivo pesquisar alguns fenômenos psicossociológicos que ocorrem no ambiente interno do grupo, relacionados às fronteiras interpessoais, entre líder e liderado e entre subgrupos, buscando evidenciar impactos de tais fronteiras na regulação da convivência grupal.

Parte da crença de que uma perspectiva psicossociológica, como abordagem que integra os processos psíquicos individuais e os fenômenos sociais

e grupais, contribui para responder à questão norteadora. Para tanto, adota como metodologia a revisão narrativa da literatura, contemplando autores das áreas da psicologia, psicossociologia, administração e neurociência social. A investigação parte das ideias de Eric Berne, criador da Análise Transacional (AT), sobre a relação entre estrutura e dinâmica dos grupos e suas fronteiras².

Os resultados contribuem para se compreender ou diagnosticar comportamentos e forças propulsoras e restritivas emergentes na dinâmica grupal, viabilizando intervenções voltadas ao desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações. Tema relevante para profissionais das áreas da saúde, psicoterapia, educacional, organizacional e outras que necessitem

2 FRONTEIRAS DO GRUPO

Berne menciona que os grupos possuem fronteiras externas e internas. A externa delimita o grupo do ambiente onde está inserido e “representa aqueles fatores que diferenciam significativamente os membros dos não membros” (BERNE, 1966a, p. 65). As fronteiras internas demarcam o espaço da liderança em relação aos demais membros ou de membros entre si, às quais acrescento aquelas que delimitam subgrupos ou membro e subgrupo.

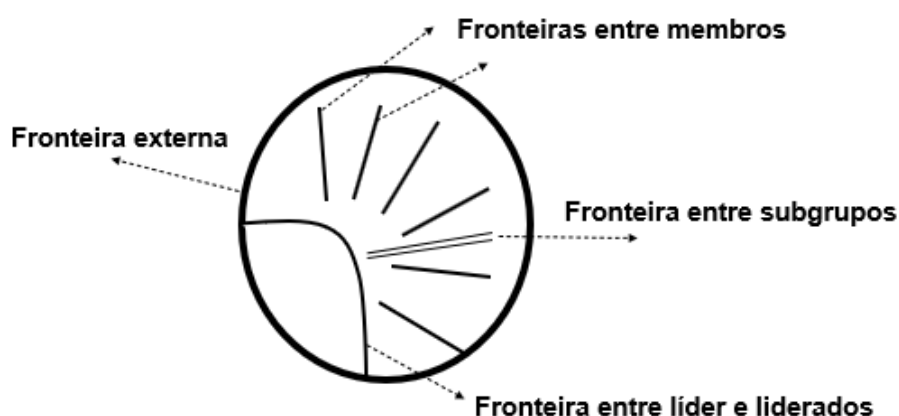


Figura 1 – representação esquemática das fronteiras grupais.
Fonte: a autora, 2025

² As letras iniciais dos termos “grupo” e “fronteira” não estão grafadas com a letra inicial maiúscula, conforme orienta a UNAT-BRASIL, por serem mencionados a partir de diversas abordagens teóricas além da AT.

Berne (1966a) distingue os três tipos de fronteiras a seguir e ao seu conceito estão acrescentadas contribuições de outros autores.

- Constitucional - definida por contrato, regras, normas e critérios objetivos que determinam quem pertence ou não ao grupo, como uma empresa, áreas na empresa, conjunto de cargos, um grupo de trabalho constituído para determinado fim, a família, diferentes turmas na escola, o grupo de médicos em um hospital etc. Ela dá estrutura, legitimidade e identidade oficial ao grupo, permitindo delimitar membros e responsabilidades. (BERNE, 1966a, LEWIN, 1973).
- Psicológica - é simbólica, afetiva, inconsciente e fluída; vivenciada emocionalmente, relaciona-se com os sentimentos de inclusão, aceitação, identificação ou rejeição e exclusão. Baseia-se em projeções, alianças, regras implícitas, contratos psicológicos, pontos de afinidade como “os psicólogos”, “os profissionais que atuam em organizações”, “quem tem filhos”, “quem compartilha dos mesmos valores”, etc.

Tal fronteira não precisa ser explicitada para que os indivíduos que compartilham daqueles pontos de afinidade sintam-se pertencentes àquele grupo. Ela regula a identidade emocional e simbólica do grupo, influenciando na integração ou exclusão psicológica dos membros e pode produzir tensões, resistências ou vínculos inconscientes (como projeções ou alianças defensivas). (BERNE, 1966a; KAËS, 1997; ANZIEU, 1991; PICHON-RIVIÈRE, 1986).

- Espacial - refere-se aos limites físicos e geográficos do grupo, o espaço onde ele se reúne, organiza ou manifesta - como uma sala física ou virtual, ou outro local que ocupe. Inclui o arranjo do espaço, a distância entre os membros e organização do ambiente. (BERNE, 1966a; LEWIN, 1973; ANZIEU e MARTIN, 1991; SILVA, 2005).

Tanto pode estar associada à proximidade física e territorialidade quanto a simbolismos espaciais (significados atribuídos ao espaço físico e sua organização - por exemplo, a equipe que está fora da sala onde está ocorrendo uma reunião de gerentes e algum integrante dela diz “O circo está pegando fogo lá dentro!”, referindo-se à possibilidade de um conflito grave). Cria um *campo protegido* onde o grupo pode se manifestar. Favorece a intimidade, segurança e

concentração para as interações, como quando um grupo de psicoterapia ou de desenvolvimento se fecha no círculo para realizar seu trabalho

A fronteira define quem está dentro ou fora do grupo, ou subgrupo, bem como a distinção entre *eu* ou *nós* e o(s) *outro(s)*.

Alguém, em dado momento, pode estar dentro de mais de uma fronteira ou inserida em uma e excluída de outra: um novo colaborador formalmente contratado (está dentro da fronteira constitucional), pode ainda não se sentir aceito no grupo, ou ser visto como um “não pertencente” pelos demais; um aluno pode ser acolhido emocionalmente por colegas, mesmo antes de sua matrícula ser oficializada.

Os limites definidos por elas permitem analisar como se dão as interações internas e com o ambiente externo, bem como os desdobramentos do sentimento de pertencimento. Pode impactar em confusão ou clareamento de papéis, conflitos ou cooperação, dificuldade ou facilidade para alcançar objetivos compartilhados.

Berne (1966) destaca que as três fronteiras são constitutivas da estrutura de um grupo, delimitando espacial e simbolicamente os limites do coletivo e diferenciando posições (como de gestor e seus liderados) e papéis entre seus membros (por exemplo, num dado momento quem é contra e quem é a favor de determinado ponto de discussão). *Estrutura* se refere a como aquele sistema está organizado para funcionar.

Assim, uma fronteira pode ser fixa na estrutura do grupo - como entre um especialista num assunto e os demais membros; ou quando um membro do grupo, por exemplo, assume um papel social fixo que o diferencia dos demais tal como aquele que repetidamente “é do contra”, ou “o omissor” etc. Pode ser circunstancial, como no caso de algumas pessoas reunirem-se para falar de assunto específico sem envolver os demais membros.

Fronteiras e conflitos. Coerente com o pensamento de Lewin (1973), Berne (1966a) evidenciou que nas fronteiras ocorrem conflitos. Saliencia que estes geram forças que podem ser disruptivas, quando se dão na fronteira externa e recebem o nome de *pressão*, e desagregadoras quando provocam *agitação* em fronteiras internas entre membros ou entre líder e liderados. Essas forças colocam em risco a estrutura e até a sobrevivência do grupo, podendo ser neutralizadas pela força agregadora chamada de *coesão* grupal.

Para Berne (1966a, p. 239) nas fronteiras ocorrem processos grupais, que definiu como "conflito das forças resultantes das tentativas de romper, desorganizar ou modificar a estrutura de um grupo". Diferente de outros autores, Berne atribuiu à coesão o sentido específico de movimento grupal situacional para desmobilizar o conflito.

Para ilustrar: se entra novo aluno numa turma, ou novo colega em uma equipe, ou novo integrante na família - as fronteiras psicológicas precisam se reconfigurar para incluir essa nova pessoa. Quanto mais aberto o grupo estiver, ou seja, quanto mais permeável for a fronteira, mais orgânica pode ser a integração. Se a fronteira estiver rígida, podem ocorrer tensões e até a exclusão do novo membro.

Consequências para quem está fora das fronteiras - elas tendem a ser significativas para o indivíduo, para o grupo e relações sociais implicadas. Os efeitos variam de acordo com o tipo de fronteira e podem se expressar em níveis afetivos, identitários, funcionais e, em certos casos, patológicos.

Estar à margem da Fronteira Constitucional - impossibilita legal ou funcionalmente de participar das decisões; restringe direitos e deveres formais (como acesso a informações, recursos, votações, etc.); torna ilegítimo ocupar o lugar ou ter reconhecimento institucional; pode haver ambiguidade de *status* quando alguém atua de maneira informal, sem o respaldo oficial. (LEWIN, 1973; ANZIEU e MARTIN, 1991). Pode ocorrer quando um estagiário participa das atividades da equipe, mas é excluído dos planejamentos ou decisões em razão de seu contrato de trabalho temporário e de curta duração.

Estar à margem da Fronteira Psicológica - quando a presença é formal, mas falta acolhimento emocional ou identificação com o grupo. Pode levar à sensação de exclusão subjetiva, invisibilidade ou rejeição; sofrimento psíquico: solidão, insegurança, desmotivação; redução do senso de pertencimento, que pode enfraquecer a identidade grupal; pode gerar comportamentos defensivos: retraimento, hostilidade, boicote, isolamento; facilita a formação de subgrupos ou a

identificação com “outros grupos”, gerando conflitos ou clivagens³.(KAËS, 1997; ANZIEU, 1991).

Estar à margem da Fronteira Espacial - estar fisicamente fora do campo relacional que organiza as interações pode promover desconexão das trocas e vivências grupais; perda de acesso à intimidade simbólica que o espaço protegido proporciona; pode ser sentido como banimento ou exclusão implícita; em contextos virtuais ou híbridos, pode dificultar o engajamento emocional e a coesão do grupo. (LEWIN, 1973; ANZIEU e MARTIN, 1991; SILVA, 2005). Como no caso de um membro que participa de reuniões apenas por videoconferência, enquanto os demais se reúnem de forma presencial, ficando à margem de decisões e de alguns laços afetivos.

Algumas consequências podem ser **transversais** (independem do tipo de fronteira): como fragilidade no vínculo grupal e na identidade social; desconfiança e ressentimento nas relações; aumento da ansiedade, insegurança ou hostilidade; possível retração da criatividade e da cooperação; risco de sintomas psíquicos, como sentimentos de exclusão, depreciação ou inutilidade. (KAËS, 1997; ANZIEU, 1991, PICHON-RIVIÈRE, 1986).

Quando alguém atravessa quaisquer das fronteiras para dentro do grupo ao qual não pertence, tende a sentir que está invadindo um espaço alheio – como no caso de alguém que, ao pegar uma caneta, pede licença, como se estivesse se apropriando indevidamente de algo, mesmo que o objeto pertença à própria empresa.

Por outro lado, estar fora de determinada fronteira pode gerar sensação de conforto por sentir-se dispensado de envolvimento com questões do grupo – em especial aquelas que exigem algum grau de decisão, auto exposição ou execução de tarefas com as quais não tem afinidade.

2.1 CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA SOCIAL

³ Cisões afetivas, ideológicas ou funcionais que levem à fragmentação ou à polarização – exemplo: entre os que apoiam a chefia e os que se opõem, dificultando a coesão num grupo de trabalho.

As fronteiras externas do grupo, que delimitam quem pertence ao *ingroup* e quem é excluído ou percebido como *outgroup*, têm impacto direto sobre processos neurais relacionados à percepção social, empatia, identidade e estereótipo. A seguir estão apresentados resultados de estudos em neurociência social que demonstram como o pertencimento grupal modula o processamento de estímulos sociais pelo cérebro.

Diferenciação neural entre *Ingroup* e *Outgroup* - em estudos com fMRI⁴, participantes são expostos a palavras ou faces vinculadas a membros do próprio grupo ou a grupos externos. A ativação neural difere sistematicamente: estímulos ligados ao *ingroup* tendem a ativar áreas como o córtex pré-frontal ventromedial e o córtex cingulado anterior (regiões associadas à empatia e cognição social), ao passo que o processamento do *outgroup* ativa com maior frequência estruturas como a ínsula anterior e a amígdala (vinculadas a respostas de ameaça ou rejeição) sugerindo que há ativação afetiva e categorial distinta conforme a pessoa está dentro ou fora do grupo. (AMODIO e CIKARA, 2021).

Processamento Integrado e Redes Funcionais – Investigação de Mello (2017) demonstrou que o acoplamento funcional entre redes de percepção (por exemplo, a Área Fusiforme Facial⁵) e redes de Teoria da Mente⁶ varia conforme a valência social (positiva para *ingroup*, negativa para *outgroup*). Essa conectividade seletiva evidencia que as fronteiras externas do grupo funcionam como filtros que modulam o tratamento cognitivo e emocional dos indivíduos externos ao grupo - indivíduos do *ingroup* apresentam maior integração entre redes perceptivas e cognitivas, facilitando a atribuição de *estado mental* e empatia; já o *outgroup* é processado com padrões neurais menos integrados, refletindo uma tendência à categorização e despersonalização para quem não pertence ao grupo.

Viés de Homogeneidade para *Outgroup* - pesquisas com paradigma de adaptação fMRI mostram que o córtex especializado em processamento facial (como a Área Fusiforme Facial) responde de forma distinta quando expõe os participantes a rostos de indivíduos pertencentes ao próprio grupo comparados a

⁴ método usado em neurociência para **investigar como o cérebro diferencia ou reconhece estímulos repetidos ou semelhantes.**

⁵ região específica do cérebro no giro fusiforme, geralmente no hemisfério direito, que está altamente envolvida no reconhecimento de rostos.

⁶ compreensão dos pensamentos e sentimentos dos outros.

rostos de outros grupos. Apresenta menor sensibilidade à variação entre rostos de *outgroup*, indicando maior soltura na adaptação neural e menor diferenciação entre identidades faciais divergentes. Esse padrão neural sugere a existência de um viés perceptivo de homogeneização do *outgroup*, onde seus membros são percebidos como mais semelhantes entre si, contribuindo para estereótipos e perda de individualização. (REGGEV et al., 2020).

Em conjunto, esses estudos ilustram como as fronteiras grupais, ainda que subjetivas, operam como filtros neurais que regulam o grau de empatia, diferenciação e reconhecimento atribuídos aos *outros sociais*.

Quadro 1 – Algumas funções psiconeurais das fronteiras externas.

<p><u>Delimitação cognitiva</u> - elas funcionam como filtros que determinam quais indivíduos são processados como semelhantes (<i>ingroup</i>) e quais são categorizados como “outro”. Essa distinção inicial modula a profundidade da percepção e a ativação emocional.</p>

<p><u>Regulação Emocional</u> - integrar neuro-recompensa e empatia seletiva contribui para reforçar comportamentos pró-grupo enquanto desencoraja a resposta empática ao <i>outgroup</i>.</p>

<p><u>Construção de Estereótipos</u> - a tendência à homogeneização de grupos externos prejudica a percepção individualizada, favorecendo cisão simbólica e atitudes discriminatórias.</p>

Fonte: a autora, 2025

Os estudos apresentados demonstram que as fronteiras entre grupos sociais, especialmente entre membros do *ingroup* e do *outgroup*, são representadas não apenas por processos socioculturais e simbólicos, como também por padrões neurais específicos que influenciam a forma como a pessoa percebe, sente e se relaciona com os outros.

2.2 FRONTEIRAS DO GRUPO, SEGUNDO DIVERSOS AUTORES

A seguir estão apresentadas abordagens de diferentes autores de ciências diversas, que podem ser associadas ao tema.

2.2.1 Conceito de Fronteiras Associado à Abordagem de Diversos Autores.

Didier Anzieu (1991) entende que o grupo funciona como um *envelope psíquico*, uma metáfora para as fronteiras psicológicas e emocionais do grupo que criam ambiente seguro. Um envelope psíquico comum que contém e organiza o espaço interno das representações coletivas.

O autor o associa a uma “pele psíquica”, um limite simbólico que delimita o grupo, oferece contensão emocional e favorece a identidade coletiva e o *eu grupal* - protegendo sua identidade por permitir a circulação de afetos e narrativas.

Se essa “pele” é rompida (por brigas, exclusões) o grupo é prejudicado, podendo entrar em crise e até dissolver-se. Para o autor, um grupo só se constitui verdadeiramente se houver essa pele comum que protege e regula fluxos de fantasia e emoção, permitindo trabalho psíquico compartilhado. Se ela é muito porosa, pouco entra; se é muito espessa, pouco circula.

René Kaës (1997; 2002) - expandiu o conceito de fronteira para o “aparelho psíquico grupal”, entendendo o grupo como uma estrutura que organiza processos relacionais inconscientes, identificações e fantasias através de limites simbólicos internos. Esse aparelho psíquico coletivo funciona em articulação com os aparelhos psíquicos individuais - lidando com tensão entre individualidade e pertencimento grupal, organiza os desejos (como de sucesso, reconhecimento), as alianças e os pactos inconscientes entre os sujeitos. A presença de alianças inconscientes mostra como as fronteiras são coconstruídas, organizam transferências múltiplas e influenciam os processos grupais.

Cada indivíduo investe certas fantasias no grupo. A palavra funciona como mediadora simbólica das fronteiras e das trocas intersubjetivas. Se há fronteiras claras, a escuta e a elaboração psíquica tornam-se possíveis, organizando a experiência compartilhada e a coesão psíquica. Sem isso, pode haver colapsos ou exclusões silenciosas.

Irvin D Yalom e Modyn Leszcz (2006) - embora não usem o termo “fronteira psíquica”, abordam questões semelhantes como coesão, normas, conflitos e papel do facilitador, alinhando-se a uma leitura psicodinâmica aplicada.

Falam em limites terapêuticos, que envolvem regras claras (horário, frequência, confidencialidade) - uma forma de fronteira segura para o trabalho

emocional. A presença de limites claros protege os membros e garante a continuidade da experiência grupal.

Sigmund H. Foulkes (1964) - na abordagem *grupanálise* o autor menciona o grupo como uma *rede de comunicação* onde há limites que definem o que é compartilhável ou não. Entende que o grupo possui uma matriz que forma os padrões relacionais, implicando em fronteiras invisíveis entre papéis, funções e subjetividades. “[...] a rede hipotética de comunicação e relacionamento em um determinado grupo é o terreno compartilhado comum que determina o significado e a importância de todos os eventos e sobre o qual todas as comunicações e interpretações, verbais e não verbais, se apoiam” (FOULKES, 1964, p. 292).

Edgar H Schein (2010) - voltado ao estudo de organizações, o autor trata das fronteiras culturais entre subgrupos dentro de uma organização. Defende que os grupos constroem normas e valores que os separam dos demais - ou seja, fronteiras simbólicas e identitárias.

Explora como valores, rituais, símbolos e normas moldam as fronteiras de identidade e regulam pertencimento, inovação e resistência à mudança nas organizações.

2.2.2 Grupo Como um Sistema, com Fronteiras e Mudanças Culturais.

Lewin (1973, 1982). Os grupos funcionam como sistemas cujas partes são interdependentes. O autor defende que não é o número ou características individuais que definem um grupo, e sim a dinâmica entre seus membros, de modo que uma mudança em qualquer parte provoca alterações em outras. Isso implica que o grupo possui propriedades próprias, diferentes da simples soma daquelas dos indivíduos.

Lewin entende que campo psicológico (ou espaço de vida do indivíduo) é o conjunto de todas as forças que atuam sobre a pessoa em um dado momento, e que determinam seu comportamento. Esse campo é subjetivo, ou seja, é a forma como o indivíduo percebe seu mundo em determinada situação. Lewin (1982) expressou numa fórmula seu entendimento de que o comportamento é função da pessoa e de seu ambiente percebido: $B = f(P, E)$, onde B = comportamento, P =

pessoa (com suas necessidades, emoções, crenças), E = ambiente (como é percebido pela pessoa).

Para o autor, o campo psicológico individual está sempre socialmente situado: não se restringe ao plano intrapsíquico, mas é de natureza relacional, sendo constituído nas interações e fortemente influenciado pelas forças sociais. O campo social — espaço onde o comportamento se manifesta — representa uma dimensão essencial do campo psicológico, especialmente em contextos grupais, organizacionais e culturais. Trata-se de uma estrutura dinâmica de interações e forças que operam no interior do grupo, configurando um espaço no qual se desenrolam relações de poder, normas, afiliações e resistências. Esse ambiente mantém relação de reciprocidade contínua com o comportamento individual: simultaneamente o modela e é também por ele transformado.

Nessa dinâmica aparece quem pertence e quem não pertence ao grupo, quais normas são aceitas dentro do grupo e quais são externas, quais ideias são ou não aceitas, quais objetivos são compartilhados dentro do grupo.

Para Lewin (1973), esse campo social é composto por forças impulsionadoras da mudança e forças restritivas a ela, e mudá-lo implica modificar o equilíbrio entre elas. Tal mudança passa por três etapas interdependentes - descongelar: enfraquecer padrões estabelecidos, desestabilizando comportamentos arraigados e fronteiras rígidas; mudar: introduzir novos elementos no campo, como novas ideias, comportamentos, novos membros ou formas de relacionamento; recongelar: visa estabilizar a nova configuração, com novos papéis e rearranjo dos existentes, novos critérios subjetivos de pertencimento, consolidando novas estruturas e fronteiras que sustentem o novo equilíbrio grupal.

Por exemplo: uma equipe de trabalho que recebe um novo membro: se no início a fronteira está “congelada”, há resistência, durante a adaptação, a fronteira se flexibiliza (mudança), quando o grupo aceita o novo integrante, novas fronteiras se formam.

Bion (1994). Descreve estados emocionais primitivos vividos pelos grupos, denominados *supostos básicos* dos tipos *dependência*, *luta/fuga* e *pareamento*. Nessas manifestações coletivas o grupo experimenta uma desorganização afetiva e tende a projetar em líderes, membros ou fantasias onipotentes a solução de seus impasses. São configurações que podem ocorrer em situações de mudanças.

Para que esse movimento possa ser transformado, é necessário que alguém, geralmente o líder, atue como continente dessas ansiedades primitivas, ou seja, que acolha, suporte e simbolize tais conteúdos, favorecendo sua elaboração psíquica e permitindo ao grupo retornar à tarefa e seguir trabalhando de forma produtiva. Essa função de *ser continente* diz respeito à capacidade de receber, suportar, transformar e devolver de forma assimilável as experiências emocionais intensas, especialmente aquelas ainda não simbolizadas.

Pode-se entender que *fronteiras emocionais* bem estabelecidas são essenciais para evitar a desintegração grupal e promover a capacidade de pensar coletivamente de forma adequada. Atuando como barreiras psíquicas reguladoras, elas tendem a manter o grupo coeso e orientado para sua finalidade objetiva. Elementos como a estrutura do grupo, o posicionamento do líder, regras e a organização do espaço físico podem funcionar como fronteiras psíquicas protetoras, resguardando os membros da desorganização emocional.

A seguir estão exemplos de aplicação desses conceitos a situações de mudanças em padrões culturais.

Quadro 2 – Fronteiras e mudanças culturais.

<p><u>Kurt Lewin</u></p> <p>O grupo tem uma fronteira externa (diferenciação entre áreas / setores) e fronteiras internas (entre níveis hierárquicos etc) – para a mudança ocorrer é preciso descongelar fronteiras rígidas para permitir inovação.</p>
<p><u>Wilfred Bion</u></p> <p>O grupo pode se defender inconscientemente contra a ansiedade do novo, assumindo algum <i>pressuposto básico</i> - como dependência do líder, ou luta/fuga (comportamentos alienados ou combativos) em relação ao líder ou à mudança. O líder formal, ou a liderança emergente de outro membro, podem contribuir agindo como continente emocional em vez de persistir na imposição.</p>
<p><u>Didier Anzieu</u></p> <p>A pele grupal do grupo precisa proteger sua identidade durante a transição. Mudanças muito rápidas podem rompê-la, gerando insegurança e resistência. Fronteiras simbólicas, como a cultura, missão e procedimentos, precisam ser renovados.</p>
<p><u>René Kaës</u></p> <p>Pactos inconscientes entre membros podem travar a inovação – por exemplo com falas como “sempre foi assim”, “eles não enxergam algumas coisas”, “pra que mudar</p>

se está funcionando?”. A fronteira psíquica do grupo precisa ser trabalhada para que os desejos de pertencimento e reconhecimento não entrem em conflito com o novo.

Fonte: a autora, 2025

Em grupos de psicoterapia, as fronteiras estruturam o espaço terapêutico e tendem a regular transferências; em equipes de saúde, delimitam funções e podem proteger da sobrecarga emocional; em organizações, moldam a identidade dos grupos e influenciam nível de adesão ou resistências a mudanças, na educação estruturam o espaço pedagógico regulando trocas afetivas e cognitivas, impactando no aprendizado. Assim, a consciência e gestão das fronteiras é essencial para a qualidade dos resultados.

2.3 FRONTEIRAS INTERPESSOAIS

Conforme proposições da *Gestalt-terapia*, ao examinar a manifestação dos indivíduos nas relações interpessoais cabe considerar a fronteira, como estrutura simbólica e psicológica, que delimita o que é do *self* e o que é do outro, organizando a identidade, convivência e regulação emocional entre os sujeitos. Ela opera como marco invisível que protege o indivíduo da invasão psíquica, ao mesmo tempo que permite trocas afetivas, cognitivas e simbólicas.

Algumas de suas funções são: de proteção, ao defender o *eu* de sobrecargas emocionais e invasões simbólicas; de mediação, ao regular o que entra e sai do campo relacional (emoções, informações, afetos); de identidade: ao manter a coesão do *self* e favorecer a individuação; de vínculo, ao permitir relações próximas sem fusão ou dependência excessiva.

Podem ser saudáveis ou disfuncionais. Quando são firmes e permeáveis, caracterizadas por flexibilidade, com limites claros e adaptáveis, podem ter como efeito relações equilibradas, em vínculos que viabilizam Autonomia. Quando são rígidas com manifestação defensiva, com evitação de trocas e proximidade emocional, podem levar a isolamento, frieza e dificuldade de confiar. Quando se mostra difusa ou fraca, caracterizada por confusão entre o *eu* e o *outro*, invasão frequente de limites, pode levar a dependência simbiótica, fusão, conflitos recorrentes.

Quadro 3 – Relação entre conceitos de diversos autores e fronteiras interpessoais.

<u>Didier Anzieu (1991)</u> A noção de “pele psíquica grupal” como metáfora para a fronteira protetora do grupo é aplicável também às relações interpessoais, especialmente em contextos coletivos.
<u>Wilfred R. Bion (1994)</u> Contribui com o conceito de <i>função de continente</i> , que implica a regulação emocional e a sustentação das fronteiras psíquicas entre indivíduos e entre o grupo e seus membros.
<u>René Kaës (1997)</u> Favorece com a ideia de construção das fronteiras entre sujeito e grupo, alianças inconscientes e o espaço intersubjetivo como campo de trocas reguladas por limites psíquicos.
<u>Salvador Minuchin (1990)</u> Aborda a estrutura familiar a partir das fronteiras entre subsistemas (pais-filhos, irmãos). Relações patológicas são explicadas em termos de fronteiras difusas ou rígidas.
<u>Irvin D. Yalom; Modyn Leszcz (2006)</u> Tratam das dinâmicas interpessoais e da importância da autorrevelação, empatia e coesão, sempre respeitando os limites subjetivos de cada membro.

Fonte: a autora, 2025.

Buber (2001) tratou indiretamente do tema das fronteiras nas relações interpessoais em sua *filosofia do diálogo*. Ao abordar o *Eu-Tu*, trata de uma relação de presença mútua, autenticidade e reciprocidade existencial. O “Tu” não é um objeto, mas um outro sujeito que se encontra com o “Eu” na totalidade do seu ser. Nessa relação, as fronteiras não desaparecem, mas são reconhecidas com respeito e abertura. “O Eu realiza-se no encontro com o Tu.” (BUBER, 2001, p. 22). Isso implica reconhecer o outro como outro, na sua singularidade, presença viva e alteridade, sem invadi-lo ou reduzi-lo a função ou objeto.

Diferente da Relação *Eu-Issso*, que ocorre numa interação *instrumental*, na qual o outro é visto como um meio para alcançar um fim (como quando alguém se aproxima do colega para conseguir uma vaga de emprego); e *funcional*, em que o vínculo é estruturado na execução de papéis, tarefas ou funções sociais (orienta com cordialidade o colega, mas sem estabelecer laços afetivos além dessa esfera). O outro é tratado como coisa, meio para um fim. Na relação *Eu-Issso*, o outro deixa de ser presença e torna-se objeto, desprovido de reciprocidade humana.

Dentre os conceitos da Análise Transacional que contribuem para diferenciar a qualidade dos relacionamentos, destaco a Simbiose incapacitante, na

qual as pessoas envolvidas satisfazem suas necessidades de forma disfuncional numa relação de codependência. Ela restringe a capacidade das pessoas envolvidas de definir o que realmente lhes importa, acessar suas competências, expressar e satisfazer suas necessidades de forma produtiva. Uma parte funciona como excessivamente controladora e provedora e a outra como incapaz de acessar seus próprios recursos para perceber, pensar, sentir e resolver problemas. (CORNELL et al., 2023).

Estabelecer fronteiras claras entre indivíduos contribui para o exercício das capacidades que Berne (1995) denominou de Espontaneidade e Intimidade genuína, favorecendo a emergência da Autonomia de cada participante da relação.

2.4 FRONTEIRAS ENTRE SUBGRUPOS

Subgrupos são configurações internas de um grupo maior, formadas por laços de afinidade, função, identidade ou para defesa. Eles são institucionalizados ou surgem espontaneamente. Mantêm fronteiras que distinguem *nós* e *eles*. Kaës (1993) salienta que eles se manifestam de forma explícita ou permanecem latentes e sua função pode ser tanto de integração quanto de resistência.

A seguir estão algumas funções das fronteiras entre subgrupos.

- Organizacional - facilita a divisão de tarefas, papéis e responsabilidades.
- Identitária - permite a constituição de identidades coletivas diferenciadas (tal como profissionais de áreas distintas em uma equipe multiprofissional).
- Defensiva - serve como barreira psíquica contra ansiedade grupal ou conflitos internos.
- Transicional - atua como zona de negociação e troca entre diferentes posições ou funções no grupo.
- Representacional - reflete dinâmicas simbólicas, como por exemplo exclusão, pertencimento, rivalidade fraterna⁷.

Pode ter consequências positivas: fortalecer o senso de pertencimento; facilitar a distribuição clara de papéis e funções; criar zonas de escuta mútua (entre subgrupos complementares); estimular a diversidade interna sem perda de coesão

⁷ sentimentos de competição, ciúme e conflito emocional entre irmãos, colegas de grupo, amigos - geralmente relacionados à disputa por atenção, afeto, reconhecimento, espaço ou poder.

total. As consequências podem ser negativas quando as fronteiras se tornam rígidas: polarização e clivagem grupal (um subgrupo se opõe sistematicamente ao outro); estagnação da cooperação entre setores (cada subgrupo “se fecha em si mesmo”); surgimento de bodes expiatórios (um subgrupo é alvo de projeções negativas do outro); fragmentação identitária (perda da unidade simbólica do grupo). (ANZIEU, 1991 / 1989; KAËS, 1997).

2.4.1 - Pesquisas em Neurociência Social Relacionadas a Subgrupos.

Rede neural na identificação de grupo - estudos evidenciam que a identificação grupal é representada por padrões neurais específicos. Por meio de técnicas de neuroimagem funcional (fMRI), verificou-se que, ao processarem palavras associadas ao grupo de pertencimento (*ingroup*), os participantes apresentaram maior ativação em regiões como o córtex pré-frontal ventromedial e o córtex cingulado anterior, em comparação com estímulos vinculados a grupos externos (*outgroup*). Esses achados sugerem que o cérebro diferencia membros do próprio grupo daqueles externos, por meio de circuitos neurais correlacionados à identidade social compartilhada (FARERI; COONEY; DELGADO, 2012).

Essa diferenciação neural reforça a hipótese de que a identificação com o grupo não é apenas um constructo psicológico ou sociológico, como também uma realidade neurobiológica mensurável, envolvendo regiões cerebrais associadas à valência emocional, tomada de decisão e empatia.

Exclusão social e conectividade neural - experiências de exclusão social afetam não apenas o comportamento, mas também a conectividade funcional cerebral. Um estudo com adolescentes, utilizando o paradigma experimental Cyberball - tarefa projetada para simular exclusão social - demonstrou que, durante esses momentos de exclusão, há aumento significativo na conectividade funcional entre regiões cerebrais associadas à Teoria da Mente (córtex pré-frontal medial, o sulco temporal superior e o precuneus).

Essa conectividade aumentada correlacionou-se negativamente com a densidade das redes de amizade reais dos participantes, indicando que adolescentes com menor inserção social tendem a apresentar padrões de maior engajamento neural em situações de rejeição. Tais achados sugerem que

exclusões em subgrupos sociais modulam circuitos neurais relacionados à empatia, coesão e autorreflexão, reforçando a interdependência entre experiência social e organização cerebral (SCHNEIDER et al., 2021).

Sincronização neural e identificação grupal - pesquisas utilizando técnicas de hiperescaneamento têm evidenciado que a sincronização neural entre membros de um grupo é um marcador relevante de processos de coesão e desempenho. Estudos indicam que níveis mais altos de acoplamento neural interindividual, especialmente em regiões como o córtex pré-frontal dorsolateral, estão associados a maior identificação grupal, cooperação e eficácia coletiva em tarefas conjuntas. O que sugere que subgrupos com elevada sintonia neural tendem a apresentar maior coesão interna, favorecendo engajamento, fluidez relacional e regulação emocional compartilhada (HU et al., 2021).

Modularidade e subgrupos no cérebro - a dinâmica dos subgrupos em organizações pode ser compreendida por analogia com a organização modular do cérebro humano. Estudos têm demonstrado que o cérebro opera por meio de modularidade hierárquica, ou seja, de “subgrupos” neurais altamente interconectados internamente, mas com conexões seletivas entre si. Essa arquitetura favorece tanto a especialização funcional quanto a integração global das informações, o que possibilita flexibilidade, adaptação e eficiência nos processos cognitivos (MEUNIER; LAMBIOTTE; BULLMORE, 2010).

Analogamente, em grupos humanos, subgrupos visíveis ou latentes organizam-se com base em papéis, funções, identidades ou afetos compartilhados, podendo funcionar como núcleos de coesão interna e articulação externa (KAËS, 1997). Assim como no cérebro, a coexistência de unidades semiautônomas dentro de um sistema maior requer mecanismos reguladores nas fronteiras, para garantir a comunicação eficaz, evitar sobreposição de funções e preservar a estabilidade do todo.

Essa convergência entre neurociência e teoria grupal permite pensar a vida coletiva como um sistema integrado e dinâmico, no qual subgrupos operam como “módulos relacionais” capazes de reorganizar suas fronteiras de modo adaptativo, diante das demandas do ambiente.

Crenças, estereótipos e empatia seletiva - pesquisas têm apontado que os processos de empatia e julgamento moral não ocorrem de maneira universal ou

neutra, mas são modulados por vínculos identitários grupais. A ativação do sistema de empatia, por exemplo, tende a ser mais intensa quando o outro é percebido como membro do próprio grupo (*ingroup*), em comparação com alguém externo (*outgroup*). Nesse sentido, uma meta-análise conduzida por Van der Meer et al. (2021) identificou, a partir da análise de múltiplos estudos com fMRI, uma ativação mais robusta da região dorsomedial do córtex pré-frontal ao se pensar em membros do próprio grupo. Essa ativação indica um viés empático seletivo, que favorece a valorização emocional e moral do *ingroup* e pode contribuir tanto para o fortalecimento da coesão interna quanto para a exclusão simbólica de membros *de fora*.

Estudo Integrativo sobre Emoções Intergrupais - “A literatura indica que o favoritismo endogrupal e a inferiorização do exogrupo estão associados a ativação reduzida do córtex cingulado anterior e ínsula, e a experiências de *Schadenfreude*⁸ em situações de competição intergrupar” (MARTINS et al, 2018, p.75-90).

Altruísmo e Valores Morais em Subgrupos Sociais - estudos de neuroimagem indicam que o altruísmo está associado à ativação de áreas do sistema mesolímbico de recompensa (como a Área Tegmental Ventral e o estriado ventral) e de regiões vinculadas ao apego ou vínculo social (como o córtex subgenuar do cíngulo anterior). Por exemplo, Moll et al. (2006) mostraram essa ativação em doações e causas morais, enquanto Bortolini et al. (2017) evidenciaram maior conectividade neural nessas mesmas regiões quando os participantes ajudam membros do seu próprio grupo, mesmo quando há custo pessoal ou sacrifício envolvidos.

Empatia intergrupar e ativação neural - estudos com fMRI demonstram que, ao observar membros do próprio grupo (*ingroup*), há maior ativação em regiões como ínsula anterior, córtex cingulado anterior e lobo parietal inferior, em comparação com *outgroup*. Isso evidencia que a identificação grupar modula a resposta cerebral à empatia. (ERES, R; MOLENBERGHS, P, 2013).

Esses estudos apontam que as fronteiras externas do grupo não são apenas simbólicas, mas modulam concretamente o funcionamento do cérebro, influenciando desde a percepção visual até processos complexos como altruísmo,

⁸ *Schadenfreude* significa experimentar um estado emocional positivo ao testemunhar o infortúnio de outra pessoa, oposto da compaixão e empatia.

empatia e julgamento moral. Compreender tais dinâmicas pode auxiliar na construção de grupos integradores e na redução de preconceitos sociais, especialmente em contextos organizacionais, educacionais e terapêuticos.

2.5 FRONTEIRAS ENTRE LÍDER E MEMBROS

Berne (1966a) diferencia três tipos de líder: responsável - que ocupa a posição correspondente na estrutura organizacional e a ele cabem as decisões; efetivo - que toma, de fato, as decisões, tenha ou não um papel na estrutura organizacional; pode ser alguém que exerce grande influência nos bastidores, sem aparecer publicamente, sendo a pessoa que os membros do grupo tenderão a ouvir; psicológico - é o mais poderoso na vida mental dos membros: um líder ausente, geralmente do passado, que continua influenciando o grupo por meio da memória, idealização ou mito, como autoridade simbólica. Funciona como referência para valores, normas ou identidade grupal.

As relações entre líder e liderado são estruturadas a partir de diferentes tipos de fronteiras que regulam o funcionamento grupal, a distribuição de papéis e a dinâmica emocional entre os participantes. Tais fronteiras são fundamentais para a manutenção da ordem, da identidade e da coesão dentro dos grupos.

A fronteira constitucional refere-se às estruturas formais que delimitam os papéis e responsabilidades de líderes e liderados. É constituída por normas institucionais, hierarquias e regulamentos. Segundo Lewin (1982), a estrutura organizacional influencia o comportamento dos membros, na medida em que define possibilidades de ação e tomada de decisão. Conforme Bion (1994) a estrutura formal protege o grupo contra o caos emocional, funcionando como um elemento de contenção.

Por exemplo, em uma equipe de trabalho, o gestor é formalmente responsável por planejar e acompanhar as atividades. Essa distinção, baseada em regras e funções previamente estabelecidas, delimita o espaço de atuação e evita conflitos de autoridade.

A fronteira psicológica - refere-se às delimitações subjetivas entre líder e liderado, envolvendo a maneira como cada um se percebe e se relaciona emocionalmente com o outro. Ela protege a identidade dos sujeitos e regula o

vínculo entre eles, evitando tanto a distância excessiva quanto a fusão simbólica. Bion (1994) menciona a relevância do líder como um "continente emocional" que ajuda a conter ansiedades grupais.

A abordagem de Kaës (1997) reforça que tais fronteiras psíquicas permitem relações próximas sem perda de individualização. Como exemplo, um líder que oferece apoio afetivo aos liderados, mas preserva sua autoridade, demonstra equilíbrio na manutenção da fronteira psicológica.

A fronteira espacial - envolve os limites e o uso do espaço onde ocorrem as interações entre líder e liderados. A configuração espacial pode reforçar ou suavizar diferenças de poder e influenciar a dinâmica comunicacional. Hall (1966) argumenta que a organização do espaço é uma linguagem silenciosa que expressa relações sociais, estruturando relações de poder e proximidade. Quando o líder ocupa a cabeceira de uma mesa de reunião, sinaliza autoridade e controle, enquanto que uma disposição circular dos assentos pode sugerir horizontalidade e facilitar a interação.

Funções das Fronteiras entre Líder e Liderado: estabelece ordem, ajudando a evitar confusões sobre papéis e responsabilidades; provê proteção emocional ao servir de anteparo e sugerir respeito a invasões excessivas como o autoritarismo ou submissão abusiva; facilita cooperação ao criar um espaço seguro para diálogo, feedback e alinhamento de expectativas; regula o poder ao limitar abusos.

Quando essas fronteiras são rígidas demais, pode haver distanciamento, falta de comunicação, desmotivação dos liderados e autoritarismo do líder. Se forem difusas ou inexistentes, surgem confusões de papéis, conflitos de poder, falta de respeito e dificuldades na tomada de decisão.

Pesquisas em Neurociência Social Relacionadas à Fronteira entre Líder e Liderados - Sincronização neural e coesão grupal - estudos de hiperescaneamento realizados por Li et al. (2021) demonstram que a sincronização neural entre líderes e seguidores (especialmente em contextos cooperativos) é mais intensa do que entre pares de seguidores, sugerindo uma hierarquia neural que facilita processos de coesão e coordenação durante tarefas cooperativas. Essa sincronização ocorre em áreas cerebrais associadas à tomada de decisão,

regulação emocional e cognição social, indicando que a liderança exerce um papel neurodinâmico essencial na organização e no desempenho coletivo.

Ela está relacionada à qualidade da comunicação, confiança e eficácia do grupo; ajuda a criar alinhamento emocional e cognitivo que tende a fortalecer a coesão do grupo e facilitar a eficácia da liderança.

Ademais, estudos mostram que a atividade cerebral do líder pode preceder e influenciar a dos liderados, evidenciando a existência de uma fronteira funcional e direcionalidade na dinâmica relacional (Li et al., 2021).

Do ponto de vista prático, esses achados reforçam a importância da liderança eficaz para o fortalecimento da coesão interna em subgrupos, com potencial para otimizar a comunicação, a confiança mútua e a execução colaborativa de objetivos. Em ambientes organizacionais e educacionais, a promoção de interações que favoreçam essa sintonia neural pode contribuir para equipes integradas, resilientes e produtivas.

Micholt (1997) propõe que a qualidade dessa relação depende de um equilíbrio dinâmico entre proximidade e distância, em que a fusão excessiva e o distanciamento extremo são indesejáveis – sendo ideal uma *distância adequada*, que respeite os limites e a individualidade de cada um, e que também permita empatia, escuta e colaboração.

Para reduzir as consequências negativas e ampliar as positivas na dinâmica grupal - na formação, manutenção e funções de qualquer das fronteiras mencionadas - pode-se contar com o conceito de Contrato proposto por Berne (1966b). Silveira (2022) salienta a relevância de se realizar Contrato dialogado no qual se explicitem os interesses, necessidades e proposições dos envolvidos, bem como seus papéis e responsabilidades, para neutralizar comunicações e comportamentos disfuncionais que restrinjam a Intimidade, Espontaneidade, resultados conjuntos e bem-estar saudável. A postura do líder e/ou membros na *Posição Existencial OK/OK* - que pressupõe respeito e consideração por si e pelo outro, viabiliza ações e Contratos psicológicos favoráveis à atividade produtiva do grupo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os grupos humanos são espaços privilegiados de produção simbólica, regulação emocional e desenvolvimento pessoal. Um elemento essencial, embora muitas vezes implícito, é a presença de fronteiras que delimitam o grupo em relação ao ambiente externo e entre seus membros.

A partir do conceito de fronteiras do grupo, exploradas por Eric Berne, este estudo examina contribuições de diversos autores para a compreensão da relevância das fronteiras a partir de elementos psicossociológicos que perpassam o indivíduo na sua horizontalidade e verticalidade como membro de grupo, bem como a natureza e algumas das funções das fronteiras que impactam na funcionalidade, sobrevivência e crescimento de grupos e organizações.

Movida pela questão norteadora “*Que fenômenos psicossociológicos ocorrem nas fronteiras que separam um do outro ou uns de outros nos campos intra e intergrupais?*”, a pesquisa teve como objetivo estudar fenômenos que ocorrem no ambiente interno do grupo, relacionados às fronteiras interpessoais, entre subgrupos e entre líder e liderado, explorando seus impactos na regulação da convivência grupal.

Tal propósito foi atingido na medida em que tornou evidente que as fronteiras não são apenas limites físicos ou sociais, mas dispositivos dinâmicos que estruturam processos grupais conscientes e inconscientes. Elas podem servir de fator propulsor ou restritivo no movimento dos membros no grupo e do grupo como um sistema, impactando favorável ou desfavoravelmente na sua emocionalidade, competências e outros recursos, dependendo de como são consideradas e tratadas. Compreendê-las é fundamental para o trabalho clínico, educacional, institucional e organizacional com grupos.

O estudo também explorou resultados de pesquisas no campo da neurociência social, que associam a relação do cérebro com emoções e percepções em relações *ingroup* e *outgroup*, revelando que as respectivas fronteiras são sustentadas por construções sociais e, também, por mecanismos neurais que influenciam a percepção, empatia, cognição social e os comportamentos intra e intergrupais. As fronteiras possuem, além de uma função simbólica ou relacional, uma base neurocognitiva que atua como filtro emocional e cognitivo.

Transformá-las também é essencial para consolidar aprendizagens, mudanças e desenvolvimento de grupos e organizações, partindo de diagnóstico consistente para planejamento de intervenções nesse âmbito.

Algumas limitações apresentadas por este estudo: a articulação entre áreas da ciência e autores que possuem diferentes conceitos de grupo e de termos como coesão, liderança, papel, fronteira, identidade e cultura grupal; alguns conceitos subjetivos e simbólicos não são observáveis e dependem da interpretação subjetiva do respectivo autor.

Ficam para futuras pesquisas: a oportunidade para explorar a relação de fronteiras do grupo com cultura e Scripts grupal e organizacional, em especial em empresa familiar; cuidados técnicos e éticos nas intervenções que abordem as fronteiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMODIO, David M.; CIKARA, Mina. **The neural underpinnings of intergroup social cognition: an fMRI meta-analysis**. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, Oxford, v. 16, n. 2, p. 123–134, 2021. DOI: 10.1093/scan/nsab015.
- ANZIEU, Didier; MARTIN, Jean-Yves. **A dinâmica dos grupos restritos**. São Paulo: EPU, 1991.
- ANZIEU, Didier. **O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- ANZIEU, Didier. **O eu-pele**. Tradução de Zakie Yazigi Rizkallah e Rosali Mahfuz. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989. 286 p. ISBN 8585141115.
- BERNE, E. **Estrutura e dinâmica das organizações e dos grupos**. (UNAT-BRASIL. Circulação Restrita). Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966a.
- BERNE, E. **Jogos da vida**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BERNE, Eric. **Princípios de Tratamento de Grupo**. UNAT-BRASIL, 1966b, Tradução de uso restrito.
- BION, Wilfred R. **Experiências em grupos**. Tradução de Álvaro Cabral. 5. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- BORTOLINI, Tiago S. et al. **Neural bases of ingroup altruistic motivation in soccer fans**. *Scientific Reports*, v. 7, art. 16122, 2017.
- BUBER, Martin. **Eu e Tu**. Tradução de Álvaro Valls. São Paulo: Centauro, 2001.
- CORNELL, W *et al.* **Dentro da AT: um manual completo de Análise Transacional**. Uberlândia, MG: Editora Autonomia, 2023.

- ERES, R.; MOLENBERGHS, P. **A influência da pertença grupal nos correlatos neurais da empatia: ativação do córtex cingulado anterior, ínsula anterior e lobo parietal inferior para membros do ingroup.** *Frontiers in Human Neuroscience*, v. 7, p. 1-12, 2013.
- FOULKES, S. H. **Therapeutic Group Analysis.** London: George Allen & Unwin, 1964.
- FARERI, Dominic S.; COONEY, Rebecca E.; DELGADO, Mauricio R. **Participant and observer neural responses to social exclusion: The role of perceived group membership.** *Cerebral Cortex*, Oxford, v.22, n.2, p.279–288, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1093/cercor/bhr112>
- HALL, Edward T. **A dimensão oculta.** São Paulo: Cultrix, 1966.
- HU, Yiran; WANG, Yajun; ZENG, Yanqi; WANG, Jingjing; PAN, Yanjie. **Inter-brain synchrony and group performance: A hyperscanning study of brain–brain coherence during a cooperative task.** *Human Brain Mapping*, Hoboken, v. 42, n. 4, p. 1409–1420, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/hbm.25299>.
- KAËS, René. **O aparelho psíquico grupal: ensaio de psicologia psicanalítica do grupo.** Tradução de Claudia Berliner. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- KAËS, René. **O grupo e o sujeito do grupo.** Tradução de Claudia Berliner. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- KAËS, René. **Le sujet de l'inconscient: entre théorie et clinique.** Paris: Dunod, 1993.
- LEWIN, Kurt. **Princípios de psicologia topológica.** São Paulo: Cultrix, 1982.
- LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social: Seleção de trabalhos teóricos.** Organização de Dorwin Cartwright. Tradução de Miguel Arraes. São Paulo: Cultrix, 1973.
- LI, Rongjun; WANG, Xiao; YU, Li; et al. **Leader-follower neural synchronization predicts group performance in a cooperative task.** *PLOS Biology*, San Francisco, v. 19, n. 3, e3001122, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001122>.
- MARTINS, et al. **Contribuições da neurociência social nos estudos da Schadenfreude, cognição social e emoção intergrupal: revisão integrativa.** *Universitas Psychologica*, Bogotá, v. 17, n. 4, p. 75–90, 2018.
- MELLO, Andréa Margutti de et al. **Neural network integration during the perception of in-group and out-group members.** *Neuropsychologia*, Oxford, v. 106, p. 225–235, nov. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2017.09.036>.
- MEUNIER, David; LAMBIO TTE, Renaud; BULLMORE, Edward T. **Modular and hierarchically modular organization of brain networks.** *Frontiers in Neuroinformatics*, Lausanne, v. 4, art. 37, p. 1–11, 2010. DOI:
- MICHOLT, Nelly. A distância psicológica na relação de ajuda. In: GUTTON, Philippe (org.). **A dominação e o vínculo.** Tradução de Rosa Freire d'Aguiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. p. 123–139.
- MINUCHIN, Salvador. **Famílias: funcionamento e tratamento.** Tradução de Maria Aparecida M. S. Rocha. Porto Alegre: Artmed, 1990.
- MOLL, Jorge et al. **Human fronto–mesolimbic networks guide decisions about charitable donation.** *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 103, n. 42, p. 15623–15628, 2006. [ResearchGate+5PNAS+5PNAS+5](https://doi.org/10.1073/pnas.0608155103)
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- REGGEV, N. et al. **Neural adaptation reveals racial outgroup homogeneity in early face perception.** *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of*

America, Washington, v. 117, n. 16, p. 9015–9023, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1822084116>.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SCHNEIDER, Babette; PEYRACHE, Adrien; RÖSLER, Lara; et al. **Social exclusion modulates connectivity of the default mode network and mentalizing network in adolescents**. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America – PNAS, Washington, v. 118, n. 21, e2023274118, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2023274118>.

SILVA, Isabel C. de Moura e. **Grupo: laboratório do vínculo**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVEIRA, Laucemir. **As etapas do Contrato Transacional nas relações interpessoais, grupais e organizacionais**. REBAT – Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial de divulgação científica da UNAT-BRASIL, Ano XXIX 2020

YALOM, Irvin D.; LESZCZ, Modyn. **Teoria e prática da psicoterapia de grupo**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VAN DER MEER, L. et al. **The neural underpinnings of intergroup social cognition: an fMRI meta-analysis**. Socio-Cognitive and Affective Neuroscience, Oxford, v. 16, n. 2, p. 123–134, 2021.