

DAVID E. ZIMMERMAN  
LUIZ CARLOS OSORIO  
E COLABORADORES

COMO TRABALHAMOS COM  
**GRUPOS**

---

Z71c Zimmerman, David E.  
Como trabalhamos com grupos / David E. Zimmerman, Luiz Carlos  
Osorio [et. al] — Porto Alegre : Artes Médicas, 1997.

I. Técnicas psicoterápicas. I. Osorio, L.C. II. Título.

CDU 615.851

---

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto — CRB 10/1023

ISBN 85-7307-212-2

Sociedade Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo - SUPERO	
Data	N.º de Chamada
31/10/00	3819/00
N.º de Volume	Registrado por
3819/00	Jov



ARTES  
MÉDICAS

PORTO ALEGRE, 1997

SOCIEDADE UNIFICADA PAULISTA DE  
ENSINO RENOVADO OBJETIVO - SUPERO  
— BIBLIOTECA —

Zimmerman, D. & OSORIO, L.C.  
Curso Trabalhadores com Grupos  
Porto Alegre: Artus Médicas, 1997

# 1

## Fundamentos Teóricos

DAVID E. ZIMMERMAN

Coerente com a proposição geral deste livro, que é a de manter uma simplificação de natureza didática dos assuntos pertinentes aos grupos, o presente capítulo vai abordar unicamente alguns aspectos que fundamentam a teoria – tendo-se em vista a sua aplicabilidade prática –, sem a menor pretensão de esgotar ou de explorar toda a complexidade de um aprofundamento teórico que a dinâmica de grupo permite, propicia e merece.

Inicialmente, a fim de situar o leitor que ainda não esteja muito familiarizado com a área de grupos, mencionaremos e faremos uma breve referência a alguns dos autores mais citados na literatura e que mais contribuíram para o desenvolvimento do movimento grupalista. A seguir, será feita uma necessária revisão acerca da conceitualização de grupo e, por último, uma abordagem dos aspectos psicológicos contidos na dinâmica do campo grupal.

### ALGUNS AUTORES IMPORTANTES

**J. Pratt.** As grupoterapias estão comemorando o seu primeiro centenário de existência. Isso se deve ao fato de que a inauguração do recurso grupoterápico começou com este fisiologista americano que, a partir de 1905, em uma enfermaria com mais de 50 pacientes tuberculosos, criou, intuitivamente, o método de “classes coletivas”, as quais consistiam em uma aula prévia, ministrada por Pratt, sobre a higiene e os problemas da tuberculose, seguida de perguntas dos pacientes e da sua livre discussão com o médico. Nessas reuniões, criava-se um clima de emulação, sendo que os pacientes mais interessados nas atividades coletivas e na aplicação das medidas higienodietéticas eram premiados com o privilégio de ocupar as primeiras filas da sala de aula.

Esse método, que mostrou excelentes resultados na aceleração da recuperação física dos doentes, está baseado na identificação desses com o médico, compondo uma estrutura familiar-fraternal e exercendo o que hoje chamamos “função contenedora” do grupo. Pode-se dizer que essa se constitui na primeira experiência grupoterápica registrada na literatura especializada e que, embora tenha sido realizada em bases empíricas, serviu como modelo para outras organizações similares, como, por exemplo, a da prestigiosa “Alcoólicos Anônimos”, iniciada em 1935 e que ainda se mantém com uma popularidade crescente. Da mesma forma, sentimos uma emoção fascinante que sentimos ao percebermos que na atualidade a essência do velho método de

Pratt está sendo revitalizada e bastante aplicada justamente onde ela começou, ou seja, no campo da medicina; sob a forma de grupos homogêneos de auto-ajuda, e coordenada por médicos (ou pessoal do corpo de enfermagem) não-psiquiatras.

**Freud.** Embora nunca tenha trabalhado diretamente com grupoterapias, Freud trouxe valiosas contribuições específicas à psicologia dos grupos humanos tanto implícita (pelos ensinamentos contidos em toda a sua obra) como também explicitamente, através de seus 5 conhecidos trabalhos: *As perspectivas futuras da terapêutica psicanalítica* (1910), *Totem e tabu* (1913), *Psicologia das massas e análise do ego* (1921), *O futuro de uma ilusão* (1927) e *Mal-estar na civilização* (1930).

Já no trabalho de 1910, Freud revela uma de suas geniais previsões ao conceber que "... o êxito que a terapia passa a ter no indivíduo haverá de obtê-la na coletividade". Em *Totem e tabu*, através do mito da horda selvagem, ele nos mostra que, por intermédio do inconsciente, a humanidade transmite as suas leis sociais, assim como estas produzem a cultura. No entanto, o seu trabalho de 1921 é considerado como particularmente o mais importante para o entendimento da psicodinâmica dos grupos, e nele Freud traz as seguintes contribuições teóricas: uma revisão sobre a psicologia das multidões; os grandes grupos artificiais (igreja e exército); os processos identificatórios (projétilos e introjetivos) que vinculam as pessoas e os grupos; as lideranças e as forças que influem na coesão e na desagregação dos grupos. Nesse mesmo trabalho, Freud pronuncia a sua clássica afirmativa de que "a psicologia individual e a social não diferem em sua essência", bem como aponta para as forças coesivas e as disruptivas que juntam e separam os indivíduos de um grupo. Esta última situação é ilustrada por Freud com uma metáfora que ele tomou emprestada do filósofo Schopenhauer, a qual alude à idéia de uma manada de porcos espinhos, no inverno, procura se juntar em um recíproco aconchego aquecedor; no entanto, a excessiva aproximação provoca ferimentos advindos dos espinhos e força uma separação, num contínuo e interminável vaivém.

**J. Moreno.** Em 1930 este médico romeno introduziu a expressão "terapia de grupo". O amor de Moreno pelo teatro, desde a sua infância, propiciou a utilização da importante técnica grupal do psicodrama, bastante difundido e praticado na atualidade.

**K. Lewin.** A vertente sociológica do movimento grupalista é fortemente inspirada em Kurt Lewin, criador da expressão "dinâmica de grupo", com a qual ele substituiu o conceito de "classe" pelo de "campo". Desde 1936, são relevantes os seus estudos sobre a estrutura psicológica das maiorias e das minorias, especialmente as judaicas. Da mesma forma são importantes as suas concepções sobre o "campo grupal" e a formação dos papéis, porquanto ele postulava que qualquer indivíduo, por mais ignorado que seja, faz parte do contexto do seu grupo social, o influencia e é por este fortemente influenciado e modelado.

**S.H. Foulkes.** Este psicanalista britânico inaugurou a prática da psicoterapia psicanalítica de grupo a partir de 1948, em Londres, com um enfoque gestáltico, ou seja; para ele um grupo se organiza como uma nova entidade, diferente da soma dos indivíduos, e, por essa razão, as interpretações do grupoterapeuta deveriam ser sempre dirigidas à totalidade grupal. Foulkes introduziu uma série de conceitos e postulados que serviram como principal referencial de aprendizagem a sucessivas gerações de grupoterapeutas, sendo considerado o líder mundial da psicoterapia analítica de grupo.

**Pichon Rivière.** Trata-se de um psicanalista argentino altamente conceituado, tendo se tornado o grande nome na área dos grupos operativos, com contribuições originais, mundialmente aceitas e praticadas. Este autor, partindo do seu "esquema conceitual-referencial-operativo" (ECRO), aprofundou o estudo dos fenômenos que surgem no campo dos grupos e que se instituem para a finalidade não de terapia, mas, sim, a de operar numa determinada tarefa objetiva, como, por exemplo, a de ensino-aprendizagem. A partir das postulações de Pichon Rivière, abriu-se um vasto leque de aplicações de grupos operativos, as quais, com algumas variações técnicas, são conhecidas por múltiplas e diferentes denominações.

**W.R. Bion.** Durante a década 40, este eminente psicanalista da sociedade britânica de psicanálise – fortemente influenciado pelas idéias de M. Klein, com quem se analisava na época –, partindo de suas experiências com grupos realizadas em um hospital militar durante a Segunda Guerra Mundial, e na Tavistock Clinic, de Londres, criou e difundiu conceitos totalmente originais acerca da dinâmica do campo grupal.

Entre as suas contribuições vale destacar a sua concepção de que qualquer grupo se movimenta em dois planos: o primeiro, que ele denomina "grupo de trabalho", opera no plano do consciente e está voltado para a execução de alguma tarefa; subjacente a esse existe em estado latente, o "grupo de pressupostos básicos", o qual está radicado no inconsciente e suas manifestações clínicas correspondem a um primitivo atavismo de pulsões e de fantasias inconscientes. Bion formulou três tipos de supostos básicos: o de dependência (exige um líder carismático que inspire a promessa de prover as necessidades existenciais básicas), o de luta e fuga (de natureza paranóide, requer uma liderança de natureza tirânica para enfrentar o suposto inimigo ameaçador) e o de apareamento (também conhecido como "acasalamento", alude à formação de pares no grupo que podem se acasalar e gerar um messias salvador; portanto, é um suposto inconsciente que, para se manter, exige um líder que tenha algumas características místicas). Além disso, Bion contribuiu bastante para o entendimento da relação que um indivíduo portador de idéias novas (que ele chama de "místico" ou "gênio") trava com o establishment no qual ele está inserido. Esta última concepção tem se revelado de imprescindível importância para a compreensão dos problemas que cercam as instituições.

Pela importância que Bion representa para o movimento grupalista, vale a pena mencionar alguns dos aspectos que ele postulou:

- O grupo precede ao indivíduo, isto é, as origens da formação espontânea de grupos têm suas raízes no grupo primordial, tipo a horda selvagem, tal como Freud a mencionou.
- Os supostos básicos antes aludidos representam um atavismo do grupo primitivo que está inserido na mentalidade e na cultura grupal.
- A cultura grupal consiste na permanente interação entre o indivíduo e o seu grupo, ou seja, entre o narcisismo e o socialismo.
- No plano trans-subjetivo, este atavismo grupal aparece sob a forma de mitos grupais, como são, por exemplo, os mitos de Éden (Deus versus Conhecimento, sob ameaças de punição); Babel (Deus versus Conhecimento, através do estabelecimento de confusão); Esfinge (tem o Conhecimento, porém luta pelo não-conhecimento, tal como aparece na clássica sentença "decifra-me ou te devoro", ou, "me devoro (suicídio) se me decifrares"); Édipo (castigado pela curiosidade arrogante e desafiadora).

Operativos

Messias  
# 19  
1940s

dinâmica  
grupos  
sociais

postulados

gestalt

- Organização da cultura, através da instituição de normas, leis, dogmas, convenções e um código de valores morais e éticos.
- O modelo que Bion propôs para a relação que o indivíduo tem com o grupo é o da relação continente-conteúdo, a qual comporta três tipos: parasitário, comensal e simbiótico.
- A relação que o establishment mantém com o indivíduo místico, sentido como um ameaçador portador de idéias novas, adquire uma dessas formas: simplesmente o expulsam, ou ignoram, ou desqualificam, ou co-optim através da atribuição de funções administrativas, ou ainda, decorrido algum tempo, adotam as suas idéias, porém divulgam-nas como se elas tivessem partido dos pró-homens da cúpula diretiva.
- A estruturação de qualquer indivíduo requer a sua participação em grupo.

Impo →

**Escola Francesa.** Na década de 60, começam a surgir os trabalhos sobre a dinâmica dos grupos com um novo enfoque, a partir dos trabalhos dos psicanalistas franceses D. Anzieu e R. Käes, os quais, retomando alguns dos postulados originais de Freud, propõem o importante conceito de "aparelho psíquico grupal", o qual está dotado das mesmas instâncias que o psiquismo inconsciente individual, mas não dos mesmos princípios de funcionamento. Com as concepções teóricas desses dois autores, o edifício que abriga as grupoterapias começa a adquirir alicerces referenciais específicos e representa uma tentativa no sentido de as grupoterapias adquirirem uma identidade própria.

**Escola Argentina.** Os nomes dos psicanalistas argentinos L. Grinberg, M. Langer e E. Rodrigué já são bastante conhecidos, porquanto o seu livro *Psicoterapia del grupo* tornou-se uma espécie de bíblia para algumas gerações de grupoterapeutas em formação. Na atualidade, é necessário destacar: Geraldo Stein, com as suas concepções originais a respeito do que ele denomina "psicanálise compartida"; Rubén Zuckerfeld, com as suas importantes contribuições na utilização de técnicas grupais no atendimento a pacientes portadores de transtornos de alimentação; e grupo de autores argentinos - no qual, entre outros, pontifica o nome de Janine Puget - que vêm estudando e divulgando a moderna "psicanálise das configurações vinculares", notadamente com casais, famílias e grupos.

**Brasil.** No Brasil, a psicoterapia de grupo de inspiração psicanalítica teve começo com Alcion B. Bahia; outros nomes importantes e pioneiros são os de Walderedo Ismael de Oliveira e Werner Kemper, no Rio de Janeiro; Bernardo Blay Neto, Luis Miller de Paiva e Oscar Rezende de Lima, em São Paulo, e Cyro Martins, David Zimmermann e Paulo Guedes, em Porto Alegre. Na atualidade, há no Brasil uma série de pessoas, em diversas e múltiplas áreas, trabalhando ativamente em busca de novos caminhos e de uma assistência mais ampla e abrangente com a aplicação dos recursos da dinâmica grupal.

O ser humano é gregário por natureza e somente existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, o indivíduo participa de diferentes grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.

O ser humano é gregário por natureza e somente existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, o indivíduo participa de diferentes grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.

Subjetividade da relação mais intensa e desfecho do processo de consolidação cultural da vida

Um conjunto de pessoas constitui um grupo, um conjunto de grupos constitui uma comunidade e um conjunto interativo das comunidades configura uma sociedade.

A importância do conhecimento e a utilização da psicologia grupal decorre justamente do fato de que todo indivíduo passa a maior parte do tempo de sua vida convivendo e interagindo com distintos grupos. Assim, desde o primeiro grupo natural que existe em todas as culturas - a família nuclear, onde o bebê convive com os pais, avós, irmãos, babá, etc., e, a seguir, passando por creches, escolas maternas e bancos escolares, além de inúmeros grupos de formação espontânea e os costumeiros cursinhos paralelos -, a criança estabelece vínculos diversificados. Tais grupamentos vão se renovando e ampliando na vida adulta, com a constituição de novas famílias e de grupos associativos, profissionais, esportivos, sociais, etc.

A essência de todo e qualquer indivíduo consiste no fato dele ser portador de um conjunto de sistemas: desejos, identificações, valores, capacidades, mecanismos defensivos e, sobretudo, necessidades básicas, como a da dependência e a de ser reconhecido pelos outros, com os quais ele é compelido a conviver. Assim, como o mundo interior e o exterior são a continuidade um do outro, da mesma forma o individual e o social não existem separadamente, pelo contrário, eles se diluem, interpenetram, complementam e confundem entre si.

Com base nessas premissas, é legítimo afirmar que todo indivíduo é um grupo (na medida em que, no seu mundo interno, um grupo de personagens introjetados, como os pais, irmãos, etc., convive e interage entre si), da mesma maneira como todo grupo pode comportar-se como uma individualidade (inclusive podendo adquirir a uniformidade de uma característica específica e típica, o que nos leva muitas vezes a referir determinado grupo como sendo "um grupo obsessivo", ou "atuador", etc.).

É muito vaga e imprecisa a definição do termo "grupo", porquanto ele pode designar conceituações muito dispersas num amplo leque de acepções. Assim, a palavra "grupo" tanto define, concretamente, um conjunto de três pessoas (para muitos autores, uma relação bipessoal já configura um grupo) como também pode conceituar uma família, uma turma ou gangue de formação espontânea; uma composição artificial de grupos como, por exemplo, o de uma classe de aula ou a de um grupo terapêutico; uma fila de ônibus; um auditório; uma torcida num estádio; uma multidão reunida num comício, etc. Da mesma forma, a conceituação de grupo pode se estender até o nível de uma abstração, como seria o caso de um conjunto de pessoas que, compondo uma audiência, esteja sintonizado num mesmo programa de televisão; ou pode abranger uma nação, unificada no simbolismo de um hino ou de uma bandeira, e assim por diante.

Existem, portanto, grupos de todos os tipos, e uma primeira subdivisão que se faz necessária é a que diferencia os grandes grupos (pertencem à área da macrosociologia) dos pequenos grupos (micropsicologia). No entanto, vale adiantar que, em linhas gerais, os microgrupos - como é o caso de um grupo terapêutico - costumam reproduzir, em miniatura, as características sócio-econômico-políticas e a dinâmica psicológica dos grandes grupos.

Em relação aos microgrupos também se impõe uma necessária distinção entre grupo propriamente dito e agrupamento. Por "agrupamento" entendemos um conjunto de pessoas que convive partilhando de um mesmo espaço e que guardam entre si uma certa valência de inter-relacionamento e uma potencialidade em virem a se constituir como um grupo propriamente dito. Pode servir de exemplo a situação de uma "serialidade" de pessoas, como no caso de uma fila à espera de um ônibus: essas pessoas compartilham um mesmo interesse, apesar de não estar havendo o menor vínculo

### CONCEITUAÇÃO DE GRUPO

O ser humano é gregário por natureza e somente existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, o indivíduo participa de diferentes grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.

gregário

lo emocional entre elas, até que um determinado incidente pode modificar toda a configuração grupal. Um outro exemplo seria a situação de uma série de pessoas que estão se encaminhando para um congresso científico: elas estão próximas, mas como não se conhecem e não estão interagindo elas não formam mais do que um agrupamento, até que um pouco mais adiante podem participar de uma mesma sala de discussão clínica e se constituírem como um interativo grupo de trabalho. Pode-se dizer que a passagem da condição de um agrupamento para a de um grupo consiste na transformação de "interesses comuns" para a de "interesses em comum".

O que, então, caracteriza um grupo propriamente dito? Quando o grupo, quer seja de natureza operativa ou terapêutica, preenche as seguintes condições básicas mínimas, está caracterizado:

- Um grupo não é um mero somatório de indivíduos; pelo contrário, ele se constitui como nova entidade, com leis e mecanismos próprios e específicos.
- Todos os integrantes do grupo estão reunidos, face a face, em torno de uma tarefa e de um objetivo comuns ao interesse deles.
- O tamanho de um grupo não pode exceder o limite que ponha em risco a indispensável preservação da comunicação, tanto a visual como a auditiva e a conceitual.
- Deve haver a instituição de um enquadre (*setting*) e o cumprimento das combinações nele feitas. Assim, além de ter os objetivos claramente definidos, o grupo deve levar em conta a preservação de espaço (os dias e o local das reuniões), de tempo (horários, tempo de duração das reuniões, plano de férias, etc.); e a combinação de algumas regras e outras variáveis que delimitem e normatizem a atividade grupal proposta.
- O grupo é uma unidade que se comporta como uma totalidade, e vice-versa, de modo que, tão importante quanto o fato de ele se organizar a serviço de seus membros, é também a recíproca disso. Cabe uma analogia com a relação que existe entre as peças separadas de um quebra-cabeças e deste com o todo a ser armado.
- Apesar de um grupo se constituir como uma nova entidade, com uma identidade grupal própria e genuína, é também indispensável que fiquem claramente preservadas, separadamente, as identidades específicas de cada um dos indivíduos componentes do grupo.
- Em todo grupo coexistem duas forças contraditórias permanentemente em jogo: uma tendente à sua coesão, e a outra, à sua desintegração.
- A dinâmica grupal de qualquer grupo se processa em dois planos, tal como nos ensinou Bion: um é o da intencionalidade consciente (grupo de trabalho), e o outro é o da interferência de fatores inconscientes (grupo de supostos básicos). É claro que, na prática, esses dois planos não são rigidamente estanques, pelo contrário, costuma haver uma certa flutuação e superposição entre eles.
- É inerente à conceituação de grupo a existência entre os seus membros de alguma forma de interação afetiva, a qual costuma assumir as mais variadas e múltiplas formas.
- Nos grupos sempre vai existir uma hierárquica distribuição de posições e de papéis, de distintas modalidades.
- É inevitável a formação de um campo grupal dinâmico, em que gravitam fantasias, ansiedades, mecanismos defensivos, funções, fenômenos resistenciais e transferencias, etc., além de alguns outros fenômenos que são próprios e específicos dos grupos, tal como pretendemos desenvolver no tópico que segue.

grupos  
afetivos

aspectos  
de forma

## O CAMPO GRUPAL

Como mencionado anteriormente, em qualquer grupo constituído se forma um campo grupal dinâmico, o qual se comporta como uma estrutura que vai além da soma de seus componentes, da mesma forma como uma melodia resulta não da soma das notas musicais, mas, sim, da combinação e do arranjo entre elas.

Esse campo é composto por múltiplos fenômenos e elementos do psiquismo e, como trata-se de uma estrutura, resulta que todos estes elementos, tanto os intra como os inter-subjetivos, estão articulados entre si, de tal modo que a alteração de cada um deles vai repercutir sobre os demais, em uma constante interação entre todos. Por outro lado, o campo grupal representa um enorme potencial energético psíquico, tudo dependendo do vetor resultante do embate entre as forças coesivas e as disruptivas. Também é útil realçar que, embora ressaltando as óbvias diferenças, em sua essência, as leis da dinâmica psicológica são as mesmas em todos os grupos.

Como um esquema simplificado, vale destacar os seguintes aspectos que estão ativamente presentes no campo grupal:

- Uma permanente interação oscilatória entre o grupo de trabalho e o de supostos básicos, antes definidos.
- Uma presença permanente, manifesta, disfarçada ou oculta, de pulsões libidinais, agressivas e narcisísticas – que se manifestam sob a forma de necessidades, desejos, demandas, inveja e seus derivados, ideais, etc.
- Da mesma forma, no campo grupal circulam ansiedades – as quais podem ser de natureza persecutória, depressiva, confusional, aniquilamento, engolfamento, perda de amor ou a de castração – que resultam tanto dos conflitos internos como podem emergir em função das inevitáveis, e necessárias, frustrações impostas pela realidade externa.
- Por conseguinte, para contrarrestar a essas ansiedades, cada um do grupo e esse como um todo mobilizam mecanismos defensivos, que tanto podem ser os muito primitivos (negação e controle onipotente, dissociação, projeção, idealização, defesas maníacas, etc.) como também circulam defesas mais elaboradas, a repressão, deslocamento, isolamento, formação reativa, etc. Um tipo de defesa que deve merecer uma atenção especial por parte do coordenador do grupo é a que diz respeito às diversas formas de negação de certas verdades penosas.
- Em particular, para aqueles que coordenam grupoterápias psicanalíticas, é necessário ressaltar que a psicanálise contemporânea alargou a concepção da estrutura da mente, em relação à tradicional fórmula simplista do conflito psíquico centrado no embate entre as pulsões do *id* versus as defesas do *ego* e a proibição do *superego*. Na atualidade, os psicanalistas aplicam na prática clínica os conceitos de: *ego auxiliar* (é uma parte do *superego* resultante da introjeção, sem conflitos, de necessários valores normativos e delimitadores dos pais); *ego real* (corresponde ao que o sujeito realmente é em contraposição ao que ele imagina ser); *ego ideal* (herdeiro direto do narcisismo, corresponde a uma perfeição de valores que o sujeito imagina possuir, porém, de fato, o sujeito não os possui e nem tem possibilidades futuras para tal, mas baseia a sua vida nessa crença, o que o leva a um constante conflito com a realidade exterior); *ideal do ego* (o sujeito fica preso no conflito das expectativas ideais que os pais primitivos inculcaram nele); *alter-ego* (é uma parte do sujeito que está projetada em uma outra pessoa e que, portanto, representa ser um "duplo" seu); *contra-ego* (é uma denominação que eu proponho para designar os aspectos que, desde dentro do *self* do sujeito, organizam

aspectos  
de forma

ego auxiliar  
ego real  
ideal do ego  
alter-ego  
contra-ego

de forma patológica, e agem contra as capacidades do próprio ego. Como fica evidente, a situação psicanalítica a partir destes referenciais da estrutura da mente ganhou em complexidade, porém com isso também ganhou uma riqueza de horizontes de abordagem clínica, sendo que a grupoterapia psicanalítica propicia o surgimento dos aspectos antes referidos.

- Um outro aspecto de presença importante no campo grupal é o surgimento de um jogo ativo de identificações, tanto as projetivas como as introjetivas, ou até mesmo as adesivas. O problema das identificações avulta de importância na medida em que elas se constituem como o elemento formador do senso de identidade.
- A comunicação, nas suas múltiplas formas de apresentação – as verbais e as não-verbais –, representa um aspecto de especial importância na dinâmica do campo grupal.
- Igualmente, o desempenho de papéis, em especial os que adquirem uma característica de repetição estereotipada – como, por exemplo, o de bode expiatório –, é uma excelente fonte de observação e manejo por parte do coordenador do grupo.
- Cada vez mais está sendo valorizada a forma como os vínculos (de amor, ódio, conhecimento e reconhecimento), no campo grupal, manifestam-se e articulam entre si, quer no plano intrapessoal, no interpessoal ou até no transpessoal. Da mesma maneira, há uma forte tendência em trabalhar com as configurações vinculares, tal como elas aparecem nos casais, famílias, grupos e instituições.
- No campo grupal, costuma aparecer um fenômeno específico e típico: a ressonância, que, como o seu nome sugere, consiste no fato de que, como um jogo de diapasões acústicos ou de bilhar, a comunicação trazida por um membro do grupo vai ressoar em um outro, o qual, por sua vez, vai transmitir um significado afetivo equivalente, ainda que, provavelmente, venha embutido numa narrativa de embalagem bem diferente, e assim por diante. Pode-se dizer que esse fenômeno equivale ao da “livre associação de idéias” que acontece nas situações individuais e que, por isso mesmo, exige uma atenção especial por parte do coordenador do grupo.
- O campo grupal se constitui como uma galeria de espelhos, onde cada um pode refletir e ser refletido nos, e pelos outros. Particularmente nos grupos psicoterapêuticos, essa oportunidade de encontro do self de um indivíduo com o de outros configura uma possibilidade de discriminar, afirmar e consolidar a própria identidade.
- Um grupo coeso e bem constituído, por si só, tomado no sentido de uma abstração, exerce uma importantíssima função, qual seja, a de ser um contêiner das angústias e necessidades de cada um e de todos. Isso adquire uma importância especial quando se trata de um grupo composto por pessoas bastante regressivas.
- Apesar de todos os avanços teóricos, com o incremento de novas correntes do pensamento grupalístico – e a teoria sistêmica é um exemplo disso –, ainda não se pode proclamar que a ciência da dinâmica do campo grupal já tenha encontrado plenamente a sua autêntica identidade, as suas leis e referenciais próprios e exclusivos, porquanto ela continua muito presa aos conceitos que tomou emprestado da psicanálise individual.
- Creio ser legítimo conjecturar que, indo além dos fatos, das fantasias e dos conflitos, que podem ser percebidos sensorial e racionalmente, também existe no campo grupal muitos aspectos que permanecem ocultos, enigmáticos e secretos. À moda de uma conjectura imaginativa, cabe ousar dizer que também existe algo cercado de algum mistério, que a nossa “vã psicologia ainda não explica”, mas que muitas vezes se manifesta por melhoras inexplicáveis, ou outras coisas do gênero.

bode expiatório

contêiner

fonte espelhar

contêiner

Amor  
Por que utilizamos grupos como de curso terapêutico?

- Da mesma forma como, em termos de micropsicologia, foi enfatizada a relação do indivíduo com os diversos grupos com os quais ele convive, é igualmente relevante destacar, em termos macroscópicos, a relação do sujeito com a cultura na qual ele está inserido. Uma afirmativa inicial que me parece importante é a de que o fator sócio-cultural somente altera o modo de agir, mas não a natureza do reagir. Explico melhor com um exemplo tirado da minha prática como grupoterapeuta, para ilustrar o fato de que, diante de uma mesma situação – a vida genital de uma mulher jovem e solteira – foi vivenciada de forma totalmente distinta em duas épocas distantes uns vinte anos uma da outra. Assim, na década 60, uma jovem estudante de medicina levou mais de um ano para “confessar” ao grupo que mantinha uma atividade sexual com o seu namorado, devido às suas culpas e ao pânico de que sofreria um repúdio generalizado pela sua transgressão aos valores sociais vigentes naquela época. Em contrapartida, em um outro grupo, em fins da década 80, uma outra moça também levou um longo tempo até poder compartilhar com os demais o seu sentimento de vergonha e o temor de vir a ser ridicularizada e humilhada por eles pelo fato de “ainda ser cabaçuda”. Em resumo, o modo de agir foi totalmente oposto, mas a natureza (medo, vergonha, culpa, etc.) foi a mesma. Cabe tirarmos duas conclusões: uma, é a de que costuma haver o estabelecimento de um conflito entre o ego individual e o ideal de ego coletivo; a segunda constatação é a de que o discurso do Outro (país e cultura) é que determina o sentido e gera a estrutura da mente.
- Todos os elementos teóricos do campo grupal antes enumerados somente adquirem um sentido de existência e de validade se encontrarem um eco de reciprocidade no exercício da técnica e prática grupal. Igualmente, a técnica também não pode prescindir da teoria, de maneira que ambas interagem e evoluem de forma conjugada e paralela. Pode-se afirmar que a teoria sem a técnica vai resvalar para uma prática abstrata, com uma intelectualização acadêmica, enquanto a técnica sem uma fundamentação teórica corre o risco de não ser mais do que um agir intuitivo ou passional. Por essas razões, no capítulo que segue, tentaremos estabelecer algumas inter-relações entre a teoria e a técnica da prática grupal.

## Fundamentos Técnicos

DAVID E. ZIMERMAN

Conquanto os fundamentos teóricos e as leis da dinâmica grupal que presidem os grupos, de forma manifesta ou latente, sempre estejam presentes e sejam da mesma essência em todos eles, é inegável que as técnicas empregadas são muito distintas e variáveis, de acordo, sobretudo, com a finalidade para a qual determinado grupo foi criado. Em outras palavras: da mesma forma como todos os indivíduos que nos procuram – pacientes, por exemplo – são portadores de uma mesma *essência* psicológica, é óbvio que, no caso de um tratamento, para cada sujeito em especial igualmente vai ser necessário um planejamento de atendimento particular, com o emprego de uma técnica adequada às necessidades, possibilidades e peculiaridades de cada um deles.

Diante do fato de que existe um vasto polimorfismo grupalístico e que, por conseguinte, também há uma extensa e múltipla possibilidade de variação nas estratégias, técnicas e táticas, torna-se impossível pretender, em um único capítulo, esgotar ou fazer um detalhamento minucioso de todas elas. Por essa razão, vamos nos limitar a enumerar, de forma genérica, os principais fundamentos da técnica, que dizem respeito ao cotidiano da prática grupal, tentando rastreá-los desde o planejamento da formação de um grupo, o seu funcionamento durante o curso evolutivo, procurando acentuar algumas formas de manejo técnico diante dos diferentes aspectos e fenômenos que surgem no campo grupal dinâmico.

**Planejamento.** Inicialmente, creio ser útil fazer uma discriminação entre os conceitos de *logística*, *estratégia*, *técnica* e *tática*, termos que, embora provindos da terminologia da área militar, parecem-me também adequados ao campo da psicologia. Por *logística* entendemos um conjunto de conhecimentos e equipamentos e um lastro de experiência que servem de suporte para o planejamento de uma ação (no caso, o da formação de um grupo). *Estratégia* designa um estudo detalhado de como utilizar a logística para atingir e alcançar um êxito operativo na finalidade planejada (como hipótese, um grupo psicoterápico para pacientes de estrutura neurótica). *Técnica* se refere a um conjunto de procedimentos e de regras, de aplicabilidade prática, e que fundamentam a exequibilidade da operação (na hipótese que está nos servindo de exemplo, poderia ser a utilização de uma técnica de fundamentação psicanalítica). *Tática* alude às variadas formas de abordagem existentes, que, de acordo com as circunstâncias da operação em curso e com o estilo peculiar de cada coordenador, embora a técnica permaneça essencialmente a mesma (ainda no nosso exemplo hipotético, é a possibilidade de que um grupoterapeuta prefira a interpretação imediata e sistemática no "aqui-agora-comigo" da transferência, enquanto um outro grupoterapeuta igualmente capaz, e de uma mesma corrente grupanalítica, opte pela tática de

Fundamentos da Técnica  
 = entre  
 Logística,  
 Estratégia, Técnica  
 e Tática

evitar o emprego sistemático e exclusivo dessa forma de interpretar, como uma tática capaz de criar um clima mais propício de acessibilidade aos indivíduos e ao todo grupal).

Destarte, diante da resolução de criar e compor um grupo, devemos estar aptos a responder a algumas questões fundamentais, como as seguintes: Quem vai ser o coordenador? (Qual é a sua logística, Qual é o seu esquema referencial?, etc.). Para o quê e para qual finalidade o grupo está sendo composto? (É um grupo de ensino-aprendizagem? De auto-ajuda? De saúde mental? Psicoterápico? De família?, etc.). Para quem ele se destina? (São pessoas que estão motivadas? Coincide com uma necessidade por parte de um conjunto de indivíduos e que o grupo em planejamento poderá preencher? São crianças, adolescentes, adultos, gestantes, psicóticos, empresários, alunos, etc.?). Como ele funcionará? (Homogêneo ou heterogêneo, aberto ou fechado, com ou sem co-terapia, qual será o enquadre do número de participantes, o número de reuniões semanais, o tempo de duração das mesmas, será acompanhado ou não por um supervisor?, etc.). Onde, em quais circunstâncias, e com quais recursos? (No consultório privado? Em uma instituição e, neste caso, tem o apoio da cúpula administrativa? Vai conseguir manter a necessária continuidade de um mesmo local e dos horários combinados com o grupo?, etc.).

Como uma tentativa de sintetizar tudo isso, vale afirmar que a primeira recomendação técnica para quem vai organizar um grupo é a de que ele tenha uma idéia bem clara do que pretende com esse grupo e de como vai operacionalizar esse seu intento; caso contrário, é muito provável que o seu grupo patinará num clima de confusão, de incertezas e de mal-entendidos.

**Seleção e grupamento.** Os grupoterapeutas não são unânimes quanto aos critérios de seleção dos indivíduos para a composição de um grupo, quer esse seja operativo, quer seja terapêutico. Alguns preferem aceitar qualquer pessoa que manifestar um interesse em participar de um determinado grupo, sob a alegação de que os possíveis contratempos serão resolvidos durante o próprio andamento do grupo. Outros, no entanto, entre os quais particularmente me filio, preferem adotar um certo rigorismo na seleção, ancorados nos argumentos que seguem:

- É muito importante e delicado o problema das indicações e contra-indicações.
- Uma motivação por demais frágil acarreta uma alta possibilidade de uma participação pobre ou a de um abandono prematuro.
- Esse tipo de abandono causa um mal-estar e uma sensação de fracasso tanto no indivíduo que não ficou no grupo como também no coordenador e na totalidade do grupo; além disso, este último vai ficar sobrecarregado, ao mesmo tempo, com sentimentos de culpa e com um estado de indignação por se sentir desrespeitado e violentado, não unicamente pelo intruso que teve acesso à intimidade dos participantes e fugiu, mas também contra a negligência do coordenador.
- Um outro prejuízo possível é o da composição de um inadequado "grupamento" (esse termo não tem o mesmo significado de "agrupamento" e alude a uma gestalt, ou seja, a uma visão globalística, à forma como cada indivíduo interagirá com os demais na composição de uma totalidade grupal singular).
- Além desses, podem acontecer outros inconvenientes, como possibilidade de um permanente estado de desconforto contratransferencial, assim como também podem ocorrer certas situações constrangedoras quando, por exemplo, muito cedo fica patente entre as pessoas componentes um acentuado desnível de cultura, inteligência, patologia psíquica, etc.

Pode servir como uma exemplificação mais completa do importante processo de seleção, particularmente para os leitores mais interessados em grupoterapia psicanalítica, a exposição presente no capítulo específico, na Parte 2 deste livro.

**Enquadre (setting).** Uma importante recomendação de técnica grupalística consiste no estabelecimento de um enquadre e a necessidade de preservação do mesmo. O enquadre é conceituado como a soma de todos os procedimentos que organizam, normatizam e possibilitam o funcionamento grupal. Assim, ele resulta de uma conjugação de regras, atitudes e combinações, como, por exemplo, o local das reuniões, os horários, a periodicidade, o plano de férias, os honorários (na eventualidade de que haja alguma forma de pagamento, a combinação desse aspecto deve ficar bem claro), o número médio de participantes, etc.

Todos esses aspectos formam "as regras do jogo", mas não o jogo propriamente dito. O setting não se comporta como uma situação meramente passiva, pelo contrário, ele é um importante elemento técnico porque representa as seguintes e importantes funções:

- A criação de um novo espaço para reexperimentar e ressignificar fortes e antigas experiências emocionais.
- Uma forma de estabelecer uma necessária delimitação de papéis e de posições, de direitos e deveres, entre o que é desejável e o que é possível, etc.
- Este último aspecto ganha relevância nos grupos com pacientes regressivos, como, por exemplo, os *borderline*, porquanto eles costumam apresentar uma "difusão de identidade" por ainda não estarem claramente delimitadas as representações do *self* e dos objetos; portanto é imprescindível a colocação de limites, tal como o *setting* propicia.
- O enquadre está sob uma contínua ameaça de vir a ser desvirtuado pelas pressões oriundas do interior de cada um e de todos, sob a forma de demandas insaciáveis, por distintas manobras de envolvimento, pela ação de algumas formas resistenciais e transferenciais, etc., e, por isso mesmo, o enquadre exige um manejo técnico adequado, tendo por base a necessidade dele ser preservado ao máximo.
- Um aspecto que merece a atenção do coordenador se refere ao grau de ansiedade no qual o grupo vai trabalhar, de maneira a que não haja uma angústia excessiva, porém uma falta total de ansiedade deve ser discriminada do que pode estar sendo um conformismo com a tarefa, uma apatia.
- Ainda um outro elemento inerente ao enquadre é o que podemos denominar "atmosfera grupal", a qual depende basicamente da atitude afetiva interna do coordenador, do seu estilo pessoal de trabalhar e do emprego de táticas dentro de um determinado referencial técnico.
- Os principais elementos a serem levados em conta na configuração de um *setting* grupal são os seguintes:
  - É um grupo homogêneo (uma mesma categoria de patologia, ou de idade, sexo, grau cultural, etc.) ou heterogêneo (comporta variações no tipo e grau de doença, no caso de um grupo terapêutico; no tipo e nível de formação e qualificação profissional, no caso de um grupo operativo de aprendizado, etc.)?
  - É um grupo fechado (uma vez composto o grupo, não entra mais ninguém) ou aberto (sempre que houver vaga, podem ser admitidos novos membros)?
  - A combinação é a de duração limitada (em relação ao tempo previsto para a existência do grupo ou da permanência máxima de cada indivíduo nesse gru-

po, como comumente ocorre nas instituições), ou ele será de duração ilimitada (como pode ser no caso dos grupos abertos)?

- Quanto ao número de participantes, poderá variar desde um pequeno grupo com três participantes – ou dois, no caso de uma terapia de casal –, ou pode se tratar do grupo denominado “numeroso”, que comporta dezenas de pessoas.
- Da mesma forma, também abrigam uma ampla gama de variações – conforme o tipo e a finalidade do grupo – outros aspectos relevantes do enquadre grupal, como é o caso do número de reuniões semanais (ou mensais), o tempo de duração de cada reunião, e assim por diante.

Manejo das resistências. O melhor instrumento técnico que um coordenador de grupo pode possuir para enfrentar as resistências que surgem no campo grupal é o de ter uma ideia clara da função que elas estão representando para um determinado momento da dinâmica de seu grupo. Assim, uma primeira observação que se impõe é a que diz respeito à necessidade de o coordenador discriminar entre as resistências inconscientes que de fato são obstrutivas e que visam a impedir a livre evolução exitosa do grupo, e aquelas outras resistências que são benvidas ao campo grupal, porquanto estão dando uma clara amostragem de como o *self* de cada um e de todos aprendeu a se defender na vida contra o risco de serem humilhados, abandonados, não-entendidos, etc.

Da mesma forma, é útil que o coordenador possa reconhecer contra quais ansiedades emergentes no grupo uma determinada resistência se organiza: é ela de natureza paranóide? (medo da situação nova, de não ser reconhecido como um igual aos outros e de não ser aceito por esses, do risco de vir a passar vergonha e humilhações, de vir a ser desmascarado, etc.), ou é de natureza depressiva? (no caso de uma grupoterapia psicanalítica, é comum surgir o medo de enfrentar o respectivo quinhão de responsabilidade ou de eventuais culpas e o medo de se confrontar com um mundo interno destruído e sem possibilidade de reparações, o temor de ter que renunciar ao mundo das ilusões, etc.), e assim por diante.

Nos grupos operativos em geral (por exemplo, um grupo de ensino-aprendizagem), um critério que o coordenador pode utilizar como sinalizador da presença de resistências é quando sucedem excessivos atrasos e faltas, aliados a um decréscimo da leitura dos textos combinados, acompanhados por uma discussão não mais do que leiturna, caracterizando um clima de apatia. Um outro sinal preocupante, porque invisível na maioria das vezes, é quando o grupo elege os corredores como fórum de debate de sentimentos, ideias e reivindicações. Da mesma forma, o condutor de um grupo operativo deve estar alerta para a possibilidade de que os “supostos básicos” estejam emergindo e interferindo no cumprimento da finalidade da tarefa do “grupo de trabalho”. Nestes últimos casos, é recomendável que o coordenador da tarefa operativa solicite ao grupo que façam uma pausa na sua tarefa a fim de poderem entender o que está se passando.

Ainda em relação às resistências, mais duas observações são necessárias e ambas dizem respeito à pessoa do coordenador, qualquer que seja a natureza do grupo que ele está conduzindo. A primeira é a possibilidade de que a resistência do grupo esteja representando uma natural, e até sadia, reação contra as possíveis inadequações do coordenador na sua forma de conceber e conduzir o grupo. A segunda, igualmente importante, diz respeito à possível formação de um, inconsciente, “conluio resistencial” entre o coordenador e os demais, contra o desenvolvimento de certos aspectos da tarefa na qual estão trabalhando.

Manejo dos aspectos transferenciais. Da mesma forma como foi referida a relação às resistências, é necessário frisar que, diante do inevitável surgimento de situações transferenciais, um manejo técnico adequado consiste em reconhecer e delimitá-las. Assim, cabe afirmar que o surgimento de um movimento transferencial está muito longe de representar que esteja havendo a instalação de uma “neurose de transferência”, ou seja, é legítimo dizer que no campo grupal, inclusive no grupanalítico, *há transferência em tudo, mas nem tudo é transferência a ser trabalhada.*

No campo grupal, as manifestações transferenciais adquirem uma complexidade maior do que no individual, porquanto nele surgem as assim denominadas “transferências cruzadas”, que indicam a possibilidade da instalação de quatro níveis de transferência grupal: de cada indivíduo para com os seus pares, de cada um em relação à figura central do coordenador de cada um para o grupo como uma totalidade, e do todo grupal em relação ao coordenador.

Um aspecto que está adquirindo uma crescente importância técnica é o fato de os sentimentos transferencias não representarem exclusivamente uma mera repetição de antigas experiências emocionais com figuras do passado; eles podem também estar refletindo novas experiências que estão sendo vivenciadas com a pessoa *real* do coordenador e cada um dos demais.

Em relação aos sentimentos *contratransferenciais*, o importante é que o coordenador saiba que eles são de surgimento inevitável; que o segredo do êxito técnico consiste em não permitir que os sentimentos despertados invadam a sua mente, de modo a se tornarem patogênicos; pelo contrário, que eles possam se constituir como um instrumento de empatia; e que, finalmente, o coordenador esteja atento para o risco de, inconscientemente, poder estar envolvido em algum tipo de “conluio inconsciente” com o grupo, o qual pode ser de natureza narcisística, sado-masoquista, etc.

Manejo dos *actings*. Todos os técnicos que trabalham com grupos reconhecem que a tendência ao *acting* (“atuação”) é de curso particularmente freqüente, e que a intensidade deles crescerá em uma proporção geométrica com a hipótese de que indivíduos de caracterologia psicopática tenham sido incluídos na sua composição. Do ponto de vista de ser utilizado como um instrumento técnico, é necessário que o coordenador reconheça que os *actings* representam uma determinada conduta que se processa como uma forma de substituir sentimentos que não conseguem se manifestar no plano consciente. Isso costuma ocorrer devido a uma das cinco condições seguintes: quando os sentimentos represados correspondem a fatos, fantasias e ansiedades que estão reprimidas e que não são recordadas (como Freud ensinou), ou que não são pensadas (segundo Bion), ou que não são comunicadas pela verbalização, ou que não conseguem ficar contidas dentro do próprio indivíduo e, finalmente, o importante aspecto de que o *acting* pode estar funcionando como um recurso de comunicação muito primitivo.

As atuações adquirem um extenso leque de manifestações; no entanto, o que de fato mais importa é a necessidade de o coordenador do grupo saber discriminar com segurança quando se trata de *actings benignos* (como é o caso das conversas pré e pós-reuniões, encontros sociais entre os participantes, às vezes acompanhados dos respectivos cônjuges, ou o exercício de alguma ação transgressora, mas que, no fundo, pode estar significando uma saudável tentativa de quebrar alguns tabus e estereotípias obsessivas) e de quando se trata de *actings malignos*, como são, por exemplo, os de natureza psicopática. Há uma forma de atuação que, embora seja de aparecimento comum, apresenta uma repercussão deletéria, devendo, por isso, ser bem trabalhada pelo coordenador: é a que se refere à divulgação, para fora do grupo, de alguma

*actings benignos e malignos*

situação muito sigilosa e privativa da intimidade deste. Não custa repetir que uma adequada seleção e composição na formação de um grupo minimiza o risco de atuações malignas.

**Comunicação.** Partindo da afirmativa de que "o grande mal da humanidade é o problema do mal-entendido", pode-se aquilatar a importância que os aspectos da normalidade e patologia da comunicação nos grupos representa para a técnica e a prática grupalísticas. Dessa forma, o grupo é um excelente campo de observação de, como são transmitidas e recebidas as mensagens verbais, com as possíveis distorções e reações por parte de todos. Um aspecto da comunicação verbal que merece atenção especial é o que aponta para a possibilidade de que o discurso esteja sendo usado de fato não para comunicar algo, porém, pelo contrário, que ele esteja a serviço da incomunicação.

Por outro lado, não é unicamente a comunicação verbal que importa, porquanto cada vez mais se torna relevante a importância das múltiplas formas de linguagem não-verbais (gestos, tipo de roupas, maneirismos, somatizações, silêncios, choros, actings, etc.).

**Atividade interpretativa.** Utilizo a expressão "atividade interpretativa" em lugar de "interpretação", pelo fato desta última ser de uso mais restrito às situações que visam a uma forma psicanalítica de acesso ao inconsciente individual e grupal, enquanto a primeira expressão permite supor uma maior abrangência de recursos por parte do coordenador de um grupo, como é o uso de perguntas que instiguem reflexões; esclarecimentos; assinalamentos de paradoxos e contradições; um confronto entre a realidade e o imaginário; a abertura de novos vértices de percepção de uma determinada experiência emocional, etc. Com "atividade interpretativa" também estou englobando toda a participação verbal do coordenador que, de alguma forma, consiga promover a integração dos aspectos dissociados dos indivíduos, da tarefa e do grupo.

Assim concebida, a atividade interpretativa no grupo constitui-se como o seu principal instrumento técnico, sendo que não existem fórmulas acabadas e "certas" de como e o que dizer, pois as situações práticas são muito variáveis e, além disso, cada coordenador deve respeitar o seu estilo peculiar e autêntico de formular e de ser. No caso de grupoterapia psicanalítica, a questão mais polêmica gira em torno daqueles grupoterapeutas que preferem interpretar sempre se dirigindo ao grupo como uma totalidade gestáltica, enquanto outros advogam que a interpretação pode (ou deve) ser dirigida aos indivíduos separadamente, desde que ela venha acompanhada de uma articulação com a dinâmica da totalidade do grupo. Esse assunto é particularmente relevante e será abordado mais detidamente no capítulo sobre grupoterapias psicanalíticas.

Creio ser necessário sublinhar que, assim como existe a possibilidade de uma "violência da interpretação" (como é o caso de um grupoterapeuta pretender impor os seus próprios valores e expectativas, ou de apontar verdades doloridas sem uma sensibilidade amorosa), também existe a "violência da imposição de preconceitos técnicos universais", sem levar em conta as peculiaridades de cada tipo de grupo, ou de situações e circunstâncias especiais.

**Funções do ego.** A situação do campo grupal propicia o surgimento das funções do ego, isto é, de como os indivíduos utilizam a capacidade de percepção, pensamento, conhecimento, juízo crítico, discriminação, comunicação, ação, etc.; por essa razão, trabalhar com esses aspectos é parte importante da instrumentação técnica. Para dar um único exemplo, vale mencionar que a essência de uma terapia de casal,

ou de família, consiste basicamente em "ensinar" os participantes a usarem as funções de saber escutar o outro (é diferente de simplesmente "ouvir"), de cada um ver o outro (é diferente de "olhar"), de poder pensar no que está escutando e nas experiências emocionais pelas quais eles estão passando, e assim por diante.

**Papéis.** Convém enfatizar que uma das características mais relevantes que permeiam o campo grupal é a transparência do desempenho de papéis por parte de cada um dos componentes. A importância desse fenômeno grupal consiste no fato de que o indivíduo também está executando esses mesmos papéis nas diversas áreas de sua vida – como a familiar, profissional, social, etc.

É um dever do coordenador do grupo estar atento à possibilidade de estar ocorrendo uma fixidez e uma estereotipia de papéis patológicos exercidos sempre pelas mesmas pessoas, como se estivessem programadas para assim agirem ao longo de toda vida. O melhor exemplo de como a atribuição e a assunção de papéis pode representar um recurso técnico por excelência é o que pode ser confirmado pelos grupoterapeutas de família, que tão bem conhecem o fenômeno do "paciente identificado" (a família elege alguém para servir como depositário da doença oculta de todos os demais) e outros aspectos equivalentes.

**Vínculos.** Cada vez mais, os técnicos da área da psicologia estão valorizando a configuração que adquirem as ligações vinculares entre as pessoas. Indo muito além do exclusivo conflito do vínculo do amor contra o do ódio, na atualidade, considera-se mais importante a observação atenta de como se manifestam as diferentes formas de amar, de agredir e as interações entre ambas. Além disso, Bion introduziu o importantíssimo vínculo do conhecimento, que possibilita um melhor manejo técnico com os problemas ligados às diversas formas de "negação" que explicam a gênese de muitos quadros de psicopatologia, assim como também favorece ao técnico uma maior clareza na compreensão da circulação das verdades, falsidades e mentiras no campo grupal. Particularmente, tenho proposto a existência de um quarto vínculo, o do reconhecimento, através do qual é possível ao coordenador perceber o quanto cada indivíduo necessita, de forma vital, ser reconhecido pelos demais do grupo como alguém que, de fato, pertence ao grupo (é o fenômeno grupal conhecido como "pertencência"), e também alude à necessidade de que cada um reconheça ao outro como alguém que tem o direito de ser diferente e emancipado dele.

Tendo por base esses quatro vínculos, e as inúmeras combinações e arranjos possíveis entre eles, a compreensão e o manejo dos mesmos tornam-se um excelente recurso técnico no trato de casais, famílias, grupos ou instituições.

**Término.** Termo que designa duas possibilidades: uma é a de que o grupo termine, ou por uma dissolução dele, ou para cumprir uma combinação prévia, como é no caso dos grupos "fechados"; a segunda eventualidade é a de que determinada pessoa encerre a sua participação, embora o grupo continue, como é no caso dos grupos "abertos". Saber terminar algo, que pode ser uma tarefa, um tratamento, um casamento, etc., representa um significativo crescimento mental. Daí considerarmos que deve haver por parte do coordenador de qualquer grupo uma fundamentação técnica que possibilite uma definição de critérios de término e um manejo adequado para cada situação em particular, sempre levando em conta a possibilidade do risco de que os resultados alcançados podem ter sido enganadores. Isso vale especialmente para os grupos de finalidade terapêutica, embora na atualidade o grupoterapeuta possa contar com claros critérios de um verdadeiro crescimento psíquico.

Atributos de um coordenador de grupo. Decidi incorporar este tópico como integrante da fundamentação técnica, porque me parece impossível dissociar um adequado manejo técnico em qualquer modalidade de grupo, sem que haja uma simultânea atitude interna na pessoa real do profissional.

Assim, além dos necessários conhecimentos (providos de muito estudo e leituras), de habilidades (treino e supervisão), as atitudes (um tratamento de base psicanalítica ajuda muito) são indispensáveis, e elas são tecidas com alguns atributos e funções como as mencionadas a seguir:

- *Gostar e acreditar* em grupos.
- Ser *contigente* (capacidade de conter as angústias e necessidades dos outros, e também as suas próprias).
- *Empatia* (poder colocar-se no lugar do outro e assim manter uma sintonia afetiva).
- *Discriminação* (para não ficar perdido no cipal das cruzadas identificações projetivas e introjetivas).
- *Novo modelo de identificação* (contribui para a importante função de desidentificação e dessignificação de experiências passadas, abrindo espaço para neo-identificações e neo-significações).
- *Comunicação* (tanto como emissor ou receptor, com a linguagem verbal ou a não-verbal, com a preservação de um estilo próprio, e como uma forma de modelo para os demais do grupo).
- Ser *verdadeiro* (se o coordenador não tiver amor às verdades e preferir não enfrentá-las, não poderá servir como um modelo para o seu grupo, e o melhor será trocar de profissão).
- *Senso de humor* (um coordenador pode ser firme sem ser rígido, flexível sem ser frouxo, bom sem ser bonzinho e, da mesma forma, pode descontraír, rir, brincar, sem perder o seu papel e a manutenção dos necessários limites).
- *Integração e síntese* (é a capacidade de extrair o denominador comum das mensagens emitidas pelos diversos componentes do grupo e de integrá-las em um todo coerente e unificado, sem artificialismos forçados).

Al longo da leitura dos capítulos da prática clínica dos diversos autores deste livro, nas suas entrelinhas, o leitor poderá identificar todos esses atributos, e outros mais, como constituintes básicos da fundamentação técnica.

# 3

## Atributos Desejáveis para um Coordenador de Grupo

DAVID E. ZIMERMAN

Al longo de virtualmente todos os capítulos deste livro, de uma forma ou de outra, sempre há um destaque à pessoa do coordenador do grupo no tema que está sendo especificamente abordado, como sendo um fator de fundamental importância na evolução do respectivo grupo, seja ele de que natureza for. Creio que basta essa razão para justificar a inclusão de um capítulo que aborde de forma mais direta, abrangente e enfática as condições necessárias, ou pelo menos desejáveis, para a pessoa que coordena grupos. De certa forma, portanto, este capítulo é uma síntese de aspectos já suficientemente destacados neste livro, tanto de modo explícito quanto implícito.

Inicialmente, é útil esclarecer que o termo "coordenador" está aqui sendo empregado no sentido mais amplo do termo, desde as situações que se formam naturalmente, sem maiores formalismos (como pode ser, por exemplo, uma atendente com um grupo de bebês de uma creche, ou com criancinhas de uma escolinha maternal; um grupo de auto-ajuda, no qual sempre surgem lideranças naturais que funcionam como coordenadores; um professor universitário em uma sala de aula, um empresário com a sua equipe de trabalho, etc.), passando por grupos especialmente organizados para alguma tarefa, até a situação mais sofisticada e complexa de um grupoterapeuta coordenando um grupo psicanalítico.

Vale ressaltar que, indo muito além do importante papel de figura transferencial que qualquer condutor de grupo sempre representa, a ênfase do presente texto incidirá de forma mais particular na pessoa *real* do coordenador, com o seu jeito verdadeiro de ser, e, por conseguinte, com os atributos humanos que ele possui, ou lhe faltam.

Fazendo a necessária ressalva de que cada situação grupal específica também exige atributos igualmente especiais para a pessoa do coordenador, considero perfeitamente legítimo ressaltar que a *essência* das condições internas deve ser a mesma em cada um deles. Uma segunda ressalva é a de que a discriminação em separado dos diversos atributos a seguir mencionados pode dar uma falsa impressão de que estamos pregando uma enormidade de requisitos para um coordenador de grupo, quase que configurando uma condição de "super-homem". Se realmente for essa a impressão deixada, peço ao leitor que releve, pois tudo se passa de forma simultânea, conjunta e natural, e a quantidade de itens descritos não é mais do que um esquema de propósito didático.

Destarte, seguindo uma ordem mais de lembrança do que de importância, vale destacar os seguintes atributos como um conjunto de condições desejáveis e, para certas situações, imprescindíveis: