A dinâmica de grupo expandiu seu raio de ação e influência sobretudo na área das instituições em geral. Tornou-se, para alguns efeitos, uma disseminadora de técnicas de dinamização grupal, empregadas tanto na avaliação como na compreensão e tentativa de resolução das questões organizacionais. É, ao lado da psicanálise, um dos vértices dos quais se originou a psicologia grupal como disciplina, hoje apoiada nos demais marcos referenciais que estudaremos a seguir.

GRUPOS OPERATIVOS

A teoria dos grupos operativos foi elaborada por Pichon-Rivière (1907-1977) a partir dos referenciais teóricos da psicanálise e da dinâmica de grupos.

Enrique Pichon-Rivière, suiço de nascimento, viveu na Argentina desde os quatro anos, lá fazendo toda a sua formação profissional e notabilizando-se como um dos mais talentosos e criativos psicanalistas do hemisfério sul. Sua formulação dos grupos operativos foi, sem dúvida, a mais importante contribuição latino-americana para uma teoria unificada do funcionamento grupal, constituindo-se, além disso, em valioso suporte para a práxis com grupos, terapêuticos ou não.

Nada melhor do que deixar o próprio formulador do conceito discorrer sobre sua concepção, o que faz literalmente nesta aula sua registrada por seus alunos em 1970:

> Os grupos operativos se definem como *grupos centrados na tarefa*... Há técnicas grupais centradas no indivíduo: são alguns dos chamados *grupos psicanalíticos* ou *de terapia*, nos quais a tarefa está centrada sobre aquele a quem chamamos de *porta-voz*..., o outro tipo de técnica é o do *grupo centrado no grupo*, na análise de sua própria dinâmica, técnica inspirada nas idéias de Lewin, na qual se considera o grupo como uma totalidade... para nós, a tarefa é o essencial do processo grupal; por isso, nossa insistência em chamá-los *grupos centrados na tarefa*.

Para Pichon-Rivière, portanto, o que caracteriza os grupos operativos é a relação que seus integrantes mantém com a tarefa, e essa tarefa

poderá ser a obtenção da "cura", se for um grupo terapêutico, ou a aquisição de conhecimentos, se for um grupo de aprendizagem. Para Pichon-Rivière, contudo, em sua essência não há diferenças entre propósitos terapêuticos e de aprendizagem. Como para ele o fundamental da tarefa grupal é a resolução de situações estereotipadas e a obtenção de mudanças, a distinção entre grupos terapêuticos ou de aprendizagem não é essencial: todo grupo terapêutico proporciona aprendizagem de novas pautas relacionais como todo o grupo de aprendizagem enseja a criação de um clima propício à resolução de conflitos interpessoais e, portanto, é também terapêutico.

Como vemos, seria um contra-senso categorizar grupos terapêuticos e grupos operativos como diferentes técnicas grupais, como soem fazer mesmo experientes especialistas em grupos, pois, seguindo a formulação de Pichon-Rivière, todo o grupo operativo é terapêutico, embora nem todo o grupo terapêutico seja operativo. Grupo operativo, frise-se, é uma *ideologia* de abordagem grupal, não uma *técnica* propriamente dita (Tubert-Oklander, J. e Portarrieu, M. L. B. *Grupos Operativos*; Osorio L. C. et al., *Grupoterapia hoje*, 1989).

Quanto à denominação "grupos operativos", Pichon-Rivière disse tê-la concebido a partir da circunstância de esses grupos terem nascido em um ambiente de tarefa concreta. Em 1945, estando encarregado de dirigir o setor de pacientes adolescentes no hospital psiquiátrico de Rosário, cidade da Argentina onde então exercia suas atividades, Pichon-Rivière viu-se premido, por circunstâncias excepcionais que o privaram do concurso dos funcionários que trabalhavam no setor, a "improvisar" pacientes na função de enfermeiros. Sem contar com a equipe de enfermagem e qualquer ajuda institucional que suprisse a lacuna, tratou de habilitar pacientes para "operarem" funções de enfermeiros. Nasciam, assim, os grupos operativos. Pode-se inferir que dos benefícios terapêuticos dessa aprendizagem para a tarefa de os próprios pacientes serem enfermeiros, Pichon-Rivière extraiu seu entendimento de que não há distinção clara entre grupos terapêuticos e de aprendizagem.

Pichon-Rivière observa que, quando se está apreendendo, embora não conscientemente, estamos abandonando formas estereotipadas de ver o mundo ou a realidade, tal qual ocorre em um processo terapêutico,

assim como podemos entender a dificuldade ou a resistência a curar-se como perturbações da aprendizagem.

O fulcro da tarefa grupal na concepção operativa é superar e resolver situações fixas e estereotipadas, as quais Pichon-Rivière denomina *dilemáticas*, possibilitando sua transformação em situações flexíveis, que permitem questionamentos, ou seja, *dialéticas*. O objetivo transcendente do que chamamos ideologia dos grupos operativos é, pois, passar da imobilidade e resistência à mudança para o movimento e propensão aos câmbios.

Pichon-Rivière vai buscar na teoria psicanalítica, e sobretudo nos aportes kleinianos tão em voga em sua época, a compreensão dessa inércia em relação às mudanças que, outrossim, são inerentes à condição vital, pois tudo o que está vivo está em constante movimento e se alterando continuamente. Ele nos diz: "Analisando o porquê da resistência à mudança e o que significa a mudança para cada um, podemos ver que existiam, na realidade, dois medos básicos em toda a patologia e frente a toda a tarefa a iniciar. São os dois medos básicos com que trabalhamos permanentemente: *o medo à perda* e *o medo ao ataque*". O medo à perda determina o que Melanie Klein (1980) denominou *ansiedades depressivas,* e o medo ao ataque, as *ansiedades paranóides.*

A perda dos instrumentos que utilizavam como enfermidade para lograr uma adaptação particular ao mundo, ou seja, a perda do conhecimento advindo com o "ofício" de doentes, seria a inércia que se opõe à cura e freia a mudança; por outro lado, o medo ao ataque consiste em se encontrar vulnerável diante de uma nova situação pela falta de condições para lidar com ela. Embora tais medos tenham sido descritos a partir das vivências dos pacientes, eles podem se aplicar a qualquer vetor de conhecimento e, portanto, comparecerem em qualquer tarefa grupal.

Se, na psicanálise, Pichon-Rivière foi buscar subsídios para compreender o que ocorria com os indivíduos no contexto grupal, na dinâmica de grupo, ele encontrou uma forma de operacionalizar sua abordagem grupal através dos chamados "laboratórios sociais" de Lewin. Segundo Pichon-Rivière, os laboratórios sociais criariam o clima propício para a indagação ativa a que se propunham os grupos operativos.

O momento-chave das investigações que culminaram com a elaboração da teoria dos grupos operativos a partir dos dois referenciais mencionados – o psicanalítico e o da dinâmica de grupo – deu-se na denominada "Experiência Rosário", em 1958, que, resumidamente, consistiu na preparação de equipes de trabalho em técnicas grupais no Instituto Argentino de Estudos Sociais (IADES) sob a coordenação de Pichon-Rivière. Partindo do pressuposto de que em sociologia é possível efetuar experimentos tão legitimamente científicos como os que se realizam em física ou em química, embora com distintos parâmetros investigatórios, e utilizando-se do modelo proposto pelos laboratórios sociais de Lewin, Pichon-Rivière elaborou o que denominou *esquema conceitual referencial operativo.* O *referencial* em questão refere-se ao conjunto de experiências, conhecimentos e afetos prévios com que os indivíduos pensam e agem em grupos, mas que, para se tornar *operativo*, ou seja, gerador das mudanças pretendidas, necessita da aplicação de uma *estratégia* (a criação de uma situação de laboratório social), de uma *tática* (a abordagem grupal) e de uma *técnica* (privilegiando a centralização na tarefa proposta). Nesse esquema, a função do coordenador – ou "copensor", como preferia chamá-lo Pichon-Rivière – consiste basicamente em criar, manter e fomentar a comunicação entre os membros do grupo.

Essa concepção do funcionamento grupal surgida com o estudo dos grupos operativos radica-se, por outro lado, na *teoria do vínculo* elaborada por Pichon-Rivière e que iria mais além da visão eminentemente intrapsíquica da psicanálise para situar o homem no contexto de suas relações interpessoais. O *vínculo*, para Pichon-Rivière, seria uma estrutura dinâmica que engloba tanto o indivíduo como aquele(s) com quem interage e se constitui em uma *Gestalt* em constante processo de evolução. Mais uma vez aqui está presente a noção de movimento e a contingência da mudança como indissociáveis do existir tanto individual como grupal.

Vejamos agora alguns conceitos e elementos do léxico dos grupos operativos indispensáveis para uma melhor familiarização com seu arcabouço epistêmico.

Porta-voz: é aquele membro do grupo que, em determinado momento, diz ou enuncia algo que até então permaneceu latente ou implícito, não tendo consciência de que esteja expressando algo de significação grupal, pois o vive como próprio.

O material veiculado pelo porta-voz chama-se *emergente grupal* e é função do coordenador decodificá-lo para o grupo.

Os conceitos de porta-voz e emergente nos introduzem as noções de *verticalidade* e *horizontalidade* grupais. A verticalidade designa a história, as experiências, as circunstâncias pessoais de um membro do grupo, enquanto a horizontalidade constitui o denominador comum da situação grupal, ou seja, aquilo que, em um dado momento, é compartilhado por todos os membros do grupo consciente ou inconscientemente. A verticalidade se articula com a horizontalidade, pondo em evidência o emergente grupal. O vertical representa, pois, os antecedentes pessoais que se vêem atualizados em um dado momento do processo grupal, e o horizontal é a expressão desse presente grupal que permitiu o compartilhamento pelos demais membros do grupo dos afetos suscitados por um deles (o porta-voz).

Pichon-Rivière refere-se ao porta-voz como uma espécie de alcagüete que denuncia a enfermidade grupal ou, em se tratando não de um grupo terapêutico, mas de aprendizagem, revela os elementos bloqueadores da tarefa grupal. Em suas palavras: "o porta-voz é o que é capaz de sentir uma situação na qual o grupo está participando e pode expressá-la porque está mais próxima de sua mente do que da dos outros". (1978, p. 7-13)

Pichon-Rivière (1971, p.i) também nos trouxe importantes aportes à compreensão dos dinamismos em um grupo particularmente significativo: o familiar e a forma de abordá-lo operativamente. Em um artigo intitulado "Grupos familiares: um enfoque operativo", trata do papel do paciente como porta-voz das ansiedades do grupo familiar, antecipando a ênfase colocada posteriormente pela teoria sistêmica no papel do paciente identificado como emissor da patologia familiar. São mencionadas, então, as noções de *depositário*, *depositantes* e *depositado*. Ele nos diz:

> ...neste processo interacional de adjudicação e assunção de papéis, o paciente assume os aspectos patológicos da situação, que compromete tanto o sujeito depositário como os depositantes. O estereótipo se configura quando a projeção dos aspectos patológicos é maciça. O indivíduo fica paralisado, fracassando em seu intento de elaboração de uma ansiedade tão intensa e adoece... com a posterior segregação do depositário, pelo perigo representado pelos conteúdos depositados.

Descreve-nos, então, como o paciente passa da condição de agente protetor da enfermidade familiar para a de bode expiatório.

Já em 1960, Pichon-Rivière propunha um modelo de terapia dos grupos familiares, ou psicoterapia coletiva como chamava, calcado no esquema referencial dos grupos operativos, reconhecendo a importância da família como unidade indispensável de toda organização social, aduzindo:

> A família adquire esta significação dinâmica para a humanidade, porque, mediante seu funcionamento, provê o marco adequado para a definição e a conservação das diferenças humanas, dando forma objetiva aos papéis distintos, mas mutuamente vinculados, de pai, mãe e filho, que constituem os papéis básicos de todas culturas (Pichon-Rivière, 1971, p. 57-64).

Para Pichon-Rivière, a enfermidade básica do grupo familiar radica-se nos mal-entendidos, na origem e no destino da ação terapêutica pelo processo operativo.

Mas não foi só ao formular a hipótese de que o paciente era o depositário da enfermidade familiar que Pichon-Rivière antecipou-se à visão sistêmica; também o fez quando, ao elaborar sua teoria do vínculo (1985), pontuou o que depois seria retomado pela chamada segunda cibernética, ao considerar que todo observador é sempre participante e modifica seu campo de observação, observando que o analista sempre participa e modifica o campo de observação da sessão analítica.

Para finalizar, queremos sublinhar um ponto que nos parece nodal na teoria dos grupos operativos elaborada por Pichon-Rivière: a noção de que todo o grupo, para funcionar operativamente (ou ser um "grupo de trabalho", na terminologia de Bion), precisa estar comprometido com a mudança das estruturas estereotipadas, o que implica movimento psíquico e processo evolutivo. Talvez nada melhor sintetizaria esse elemento nuclear de sua teoria do que as considerações que faz sobre a mutação da idéia do grupo como uma *Gestalt* para o de uma *gestaltung*:

> No começo de nossa tarefa, aparecia continuamente a expressão *Gestalt* em termos de estrutura ou função. Mas, ao descobrirmos o caráter espiralado do processo (de tornar explícito o implícito no contexto grupal),

> que é um processo contínuo, tínhamos de lhe dar um significado particular. Já os psicólogos da teoria da *Gestalt*, entre eles Lewin, haviam começado a empregar o termo *gestaltung* (estruturando) que tem um parentesco com o termo *Gestalt* (estrutura). A definição que pudemos dar ao processo era "estruturando", não estrutura, pelo movimento permanente a que estava submetido... os psicólogos sociais que trabalham centrados no grupo o definem como uma *Gestalt*, com um sentido fixo, não-dinâmico... *gestaltung* resultou ser o termo mais apropriado para significar que se tratava de um processo móvel, em circuito aberto e não um circuito fechado como pode ser a *Gestalt*.

Pichon-Rivière resume as finalidades e propósitos dos grupos operativos dizendo que "a atividade está centrada na mobilização de estruturas estereotipadas, dificuldades de aprendizagem e comunicação, devidas à acumulação de ansiedade que desperta toda mudança (ansiedade depressiva pelo abandono do vínculo anterior, ansiedade paranóide criada pelo vínculo novo e as inseguranças a ele relacionadas)", considerando ainda que uma das leis básicas da técnica dos grupos operativos é: "à maior heterogeneidade dos membros do grupo e à maior homogeneidade da tarefa corresponde maior produtividade".

Como ocorre com muitos autores na elaboração de idéias seminais, Pichon-Rivière não nos oferece sua teoria de forma sistematizada. Ela está esparsa ao longo de seus escritos, bem como nas tentativas de seus discípulos de organizar anotações de aula do "mestre". E como novas idéias ou paradigmas não são produto de uma só mente, mas o emergente de uma decantação de conhecimentos em dado momento da evolução do pensamento científico, podemos, a todo instante, encontrar correspondências entre a elaboração intelectiva de diferentes autores, mesmo que não tenham eles conhecimento do que estão a produzir quase simultaneamente. Assim, referimos acima o paralelismo entre as concepções de Pichon-Rivière e de Bion sobre o funcionamento grupal, ainda que durante suas respectivas elaborações não tenham tomado conhecimento de tais coincidências, o que corrobora a observação feita anteriormente.

Um grupo operativo, como vimos, é um grupo centrado na tarefa, seja esta terapêutica, de aprendizagem ou institucional. Embora a

tônica no estudo dos grupos operativos tenha sido posta nas tarefas terapêuticas ou de aprendizagem, que, no entender de Pichon-Rivière, confundem-se a tal ponto que na prática não podem ser dissociadas, penso que seja útil discriminar uma terceira área de atuação grupal operativa, a institucional, na qual a tarefa não é explicitamente nem terapêutica, nem de aprendizagem (ainda que implicitamente o seja), pois o foco está no operar interações humanas em um contexto organizacional como é o que identifica uma instituição, seja ela qual for. Entendo mesmo que o mais promissor campo de atuação dos grupos, com o referencial teórico de Pichon-Rivière, seja o institucional, até agora predominantemente atendido com o entendimento e as técnicas oriundas da dinâmica de grupo que, enriquecidas com o aporte psicanalítico como o faz o grupo operativo, ganham outra dimensão e ampliam o leque de suas possibilidades operacionais na abordagem dos problemas institucionais decorrentes de fatores humanos.

E como tornar um grupo operativo?

Esquematicamente, um grupo se torna operativo quando preenche as condições preconizadas nos 3 Ms:

MOTIVAÇÃO para a tarefa.
MOBILIDADE nos papéis a serem desempenhados.
Disponibilidade para MUDANÇAS que se evidenciem necessárias.

PSICODRAMA

Ao contrário do que sucedeu com os criadores das teorias até agora expostas, Moreno nos legou uma didática e uma completa exposição de suas idéias no livro cujo título leva o nome do método que criou: *Psicodrama* (1974). Nem Lewin, nem Freud, nem Pichon-Rivière sistematizaram seu pensamento no legado escrito que nos deixaram; isso foi tarefa para seus discípulos, ainda que de Freud se possa dizer que, em seu *Esboço de psicanálise*, publicado postumamente, tenha tentado, de certa forma, fazê-lo, mas fosse por estar já muito enfermo quando o escreveu (ainda