



Textos de Psicologia

JOSÉ BLEGER

Temas de psicologia

*Entrevista e grupos*

A tarefa foi, em resumo, muito proveitosa e agradável. Os problemas que se colocam dependem, bem mais, da relação com a organização institucional do ensino, porém – como disse Freud – já que se invocaram os fantasmas, não é o caso de sair correndo quando eles aparecem.

### ***O grupo como instituição e o grupo nas instituições***

Conferência pronunciada na V Jornada Sul-Riograndense de Psiquiatria Dinâmica de Porto Alegre, de 1º e 2 de maio de 1970, a convite dos organizadores.

Meu propósito é contribuir com uma certa experiência, um certo conhecimento e uma boa dose de reflexão para repensar o conceito generalizado do que é um grupo e o que é um grupo numa instituição. Na concepção generalizada do que é um grupo, incluo aquela definição que o postula como “um conjunto de indivíduos que interagem entre si compartilhando certas normas numa tarefa”.

Ocupei-me dessa questão em outras oportunidades, tomando como ponto de partida o problema da simbiose e do sincretismo. Entendo por isso os estratos da personalidade que permanecem em estado de não discriminação e que existem em toda constituição, organização e funcionamento de grupo, baseados numa comunicação pré-verbal, subclínica, difícil de detectar e conceitualmente difícil de caracterizar. Em função disso, temos de formular fenômenos com um tipo de pensamento e categorização, cuja estrutura está muito distante deles.

Minhas postulações nesse sentido me levam a considerar, em todo grupo, um tipo de relação que é, paradoxalmente, uma não-relação no sentido de uma não-individualização que se impõe como matriz ou como estrutura básica de todo grupo e que persiste, de maneira variável, durante toda a sua vida. Chamarei esta relação de *sociabilidade sincrética* para diferenciá-la da sociabilidade por interação, com a qual se estruturou nosso conhecimento atual de psicologia grupal.

A existência ou a identidade de uma pessoa ou de um grupo são dadas na ordem do cotidiano e manifestadas pela estrutura e integração que alcança o ego individual e grupal em cada caso; considerando como ego grupal o grau de organização, amplitude e integração do conjunto daquelas manifestações incluídas no que chamamos verbalização, motricidade, ação, juízo, raciocínio, pensamento, etc. Porém, esta individualização, personificação ou identidade que um indivíduo ou um grupo têm ou esperam ter baseiam-se necessariamente numa certa imobilização dos estratos sincréticos ou não discriminados da personalidade ou do grupo. Descrevi em outros artigos como se instala entre ambos os estratos da personalidade (ou da identidade) uma forte clivagem que impede que entrem em relação um com o outro; pela imobilização dos aspectos sincréticos permite-se a organização, a mobilização, a dinâmica e o trabalho terapêutico dos aspectos mais integrados da personalidade e do grupo.

Pode-se alegar que, embora seja realmente assim, isso não tira o valor do trabalho terapêutico e da com-

preensão dos dinamismos grupais que chegamos a ter desses estratos mais integrados da personalidade; concordo com essa afirmação, porém, de qualquer modo, creio necessário o aprofundamento nos conhecimentos da parte clivada da personalidade ou do grupo, já que é aqui (através de sua mobilização) que deparamos com um trabalho terapêutico mais profundo, embora muito mais incômodo e difícil. As crises mais profundas que um grupo atravessa devem-se à ruptura dessa clivagem e ao surgimento, na seqüência, dos níveis sincréticos. A identidade – paradoxalmente – não é dada só pelo ego, mas também pelo ego sincrético.

Quero agora abordar esse problema procurando captá-lo e torná-lo mais visível através do exame dos aspectos institucionalizados do grupo, ou seja, daqueles padrões, normas e estruturas que se organizaram ou que já vêm organizados de uma maneira dada. Para esse objetivo necessito descartar, por razões metodológicas e didáticas, os grupos nos quais a clivagem já vem rompida ou não existe, tal como ocorre, por exemplo, em certos grupos de psicóticos ou personalidades psicopáticas. Feita esta primeira delimitação, quero considerar os aspectos institucionais do grupo terapêutico que funciona fora das instituições, e, em segundo lugar, os grupos terapêuticos que funcionam em instituições. Embora essa última divisão seja útil por razões expositivas e de pesquisa, tenho desde já de observar, em outro nível, que, com freqüência, não me ocuparei só de grupos terapêuticos da experiência psiquiátri-

ca, mas também de outros tipos de grupo, fazendo parte, todos, do nosso trabalho em dinâmica.

Um grupo é um conjunto de pessoas que entram em interação entre si, porém, além disso, o grupo é, fundamentalmente, uma sociabilidade estabelecida sobre um fundo de indiferenciação ou de sincretismo, no qual os indivíduos não têm existência como tais e entre eles atua um transitivismo permanente. O grupo terapêutico caracteriza-se também por essas mesmas qualidades, acrescentado o fato de que um dos integrantes do grupo (o terapeuta) intervém com um papel especializado e predeterminado, mas isso (essa última função) se realiza sobre uma base na qual o terapeuta está envolvido no mesmo fundo de sincretismo que o grupo.

Aparentemente a lógica do senso comum nos mostra, com evidência, que um conjunto de pessoas pode ter um encontro marcado em hora e local determinados por um terapeuta e que o grupo começa a funcionar quando essas pessoas diferentes, até então separadas, estão a uma distância suficiente e relativamente isoladas de outros contextos como para poder interatuar.

Poderia recordar, a esse respeito, a concepção sartreana que afirma que enquanto não se estabelece a interação não existe o grupo, mas somente uma “serialidade”, no sentido de que cada indivíduo é equivalente a outro e todos constituem um número de pessoas equiparáveis e sem distinção entre si.

Aparentemente a concepção sartreana nega o que estou afirmando como tese nesta exposição, porém um



exame mais detalhado pode levar à conclusão, como penso, de que essa serialidade é, justamente, o fundo de solidariedade, de indiscriminação ou sincretismo que constitui o vínculo mais poderoso entre os membros do grupo. Sem ele a interação não seria possível.

Nesta descrição, assim como em outras que virão a seguir, quero que se considerem as limitações da linguagem e da organização do nosso pensamento conceitual para captar níveis muito diferentes de sociabilidade; dessa sociabilidade muito particular, que se caracteriza por uma não-relação e por uma indiferenciação, na qual cada indivíduo não se diferencia do outro ou não se acha discriminado do outro, e na qual não existe discriminação estabelecida entre eu e não-eu, nem entre corpo e espaço, nem entre eu e o outro.

Uma limitação a que me quero referir, porque pesará muito na possibilidade de podermos nos entender, diz respeito às diferenças entre o ponto de vista naturalista e o ponto de vista fenomenológico. Por ponto de vista naturalista entendemos a descrição de um fenômeno realizada por um observador que o descreve “de fora”, quer dizer, como um fenômeno da natureza que existe independentemente do sujeito observador, e, neste sentido, a definição do grupo como “conjunto de indivíduos que interatuam com papéis, *status* etc.” é uma descrição tipicamente naturalista.

Por descrição ou observação fenomenológica, devemos entender aquela que se realiza a partir do interior

dos próprios fenômenos, tal como são percebidos, vivenciados ou organizados pelos que participam do fenômeno ou de um acontecimento dado.

Nesse sentido, com muita frequência vejo-me obrigado, por limitações semânticas e conceituais, a descrever fenômenos a partir do ponto de vista fenomenológico com uma linguagem que corresponde ao ponto de vista naturalista: incorro nisto, por exemplo, quando digo que, para certo nível, um grupo se caracteriza por uma não-relação ou por um fenômeno de não discriminação entre os indivíduos e entre o ego e os objetos. Esta última definição, que tenta abranger ou tenta ser construída a partir de um ponto de vista fenomenológico, realiza-se por meio da negação da descrição do ponto de vista naturalista. A esse respeito penso, por exemplo, que muito do que descrevemos como identificação projetiva e introjetiva corresponde a uma descrição naturalista daquilo que, do ponto de vista fenomenológico, corresponde ao sincretismo.

Estaria fora de lugar e levaria muito tempo ocupar-me das relações entre as observações realizadas a partir de um ponto de vista fenomenológico e aquelas realizadas a partir de um ponto de vista naturalista, e além disso, essas relações estão ainda num terreno de muita controvérsia e não existe acordo sobre elas. Assim, há quem veja nesses dois pontos de vista posições excludentes, enquanto outros vêem posições complementares, e outros (entre os quais me incluo) vêem descrições limitadas à espera de um ponto de vista unitário que mantenha e supere ambas (*Aufhebung*).



Referir-me-ei brevemente às implicações desse enfoque. Um pequeno exemplo poderá servir para ilustrar; não demonstrará nem abrangerá a totalidade desses problemas. Trata-se somente de um exemplo:

Numa sala encontra-se uma mãe lendo, olhando a tela da televisão ou costurando; na mesma sala encontra-se seu filho concentrado e isolado em seu brinquedo.

Se nos guiamos pelos níveis de interação, não vamos encontrar comunicação entre essas duas pessoas: não se falam, não se olham, cada um atua independentemente, de modo isolado, e podemos dizer que não há interação ou que estão incomunicáveis.

Isto é correto se considerarmos somente os níveis de interação. Continuemos com o exemplo: a mãe, num determinado momento, deixa o que estava fazendo e sai da sala; o menino pára imediatamente sua brincadeira e sai correndo para estar com ela. Agora podemos compreender que quando a mãe e seu filho estavam, cada um numa tarefa distinta, sem se falar e incomunicáveis nos níveis de interação, sem dúvida havia entre eles uma ligação profunda, pré-verbal, que nem sequer necessita das palavras ou que, pelo contrário, as palavras perturbam. Em outros termos, enquanto falta a interação, enquanto não se falam nem se olham, está presente a *sociabilidade sincrética*, na qual cada um dos que, de um ponto de vista naturalista, pensamos que sejam pessoas isoladas, acham-se em um estado de fusão ou de indiscriminação. Este grupo pode servir de exemplo daquilo que frequentemente o silêncio significa nos

grupos terapêuticos, e de como o modelo da comunicação verbal tende às vezes a distorcer ou ocultar a compreensão desse fenômeno.

Para evitar equívocos, devo dizer que admito que uma mãe e um menino que se comportem sempre, única e exclusivamente desta maneira darão lugar a uma séria perturbação no desenvolvimento da personalidade e da relação entre ambos, mas ainda assim acredito que, quando falta o nível de sociabilidade sincrética, também existe uma perturbação muito séria no grupo e no desenvolvimento da personalidade de cada um. Vejo a falta de um marco para essa sociabilidade sincrética, por exemplo, nas personalidades psicopáticas, fáticas, ambíguas, *as if* de H. Deutsch.

Retomando o exemplo, o menino isolado brincando pode precisamente estar isolado e conseguir brincar (com tudo o que brincar significa, do ponto de vista psicológico) *na medida em que tenha a segurança de manter clivada em um depósito fiel a sociabilidade sincrética (simbiose)*.

Um dos exemplos que Sartre apresenta como típico da serialidade é o de uma “fila” de pessoas esperando um ônibus; ele supõe que a característica fundamental da serialidade consiste em que cada um dos integrantes dessa “fila” é um indivíduo totalmente isolado; esses indivíduos, enquanto números, são intercambiáveis um pelo outro. Para mim, ainda no exemplo de uma “fila” à espera de um ônibus, está presente a sociabilidade sincrética depositada nos modelos e normas que vigoram



para todos os indivíduos. Cada um dos integrantes da “fila” conta com essa segurança, de tal forma que nem sequer chega a ter consciência dela, tanto que o próprio Sartre foi levado a ignorá-la. Podemos nos comportar como indivíduos em interação na medida em que *participamos* de uma convenção de modelos e normas que são mudas, mas que estão presentes e graças às quais podemos, então, formar outros modelos de comportamento. Para que haja interação, deve haver um fundo comum de sociabilidade. A interação é a figura de uma *Gestalt* sobre o fundo da sociabilidade sincrética. Pode-se dizer que o segundo é o código do primeiro.

Quando um conjunto de pessoas marcam hora, enquanto pessoas, para um grupo terapêutico e têm seu primeiro encontro no consultório do terapeuta ou num lugar até então desconhecido para todos, todo terapeuta observa, de imediato, fenômenos que catalogamos como reações paranóides, e penso que todos concordam em considerar essas reações paranóides como normais, significando medo de uma experiência nova e medo do desconhecido. Pode haver alguma diferença na formulação, mas podem ser todas reduzidas à experiência que acabo de enunciar.

Não ponho em dúvida a existência da reação paranóide. O que ponho em dúvida é que, através dessa formulação, possamos entender, realmente, aquilo que ocorre de mais importante nesse momento. Quando dizemos, nesse caso, que o grupo reage com medo de uma experiência nova, do indeterminado ou do desconhecido, es-



tamos dizendo uma verdade muito mais ampla do que a que nós mesmos reconhecemos e que, portanto, o grupo também não pode reconhecer, a não ser apenas os aspectos superficiais dessa afirmação. Não é somente o novo que produz medo, mas sim o *desconhecido que existe dentro do conhecido* (recorde-se que isto é a essência do estranho: *Unheimlich*).

Quando assinalamos as ansiedades paranóides, o medo do desconhecido ou da situação nova, estamos realmente dizendo ou assinalando (embora sem compreender no todo) que o medo se produz diante do desconhecido que cada pessoa traz consigo em forma de não-pessoa e em forma de não-identidade (ou de ego sincrético). Em outros termos, para sermos mais claros, o que estamos dizendo com a formulação das ansiedades paranóides é o medo de não poder continuar reagindo com os modelos estabilizados que já assimilaram enquanto pessoas e o medo do encontro com uma sociabilidade que as destitua enquanto pessoas e as converta em um só meio homogêneo, sincrético, no qual cada um não sobressaia enquanto figura (como pessoa) do fundo, mas que submerja nesse mesmo fundo, o que implica uma dissolução da identidade estruturada pelos níveis mais integrados do ego, do *self* ou da personalidade. O medo é dessa organização e não só da desorganização; visto de fora e do ponto de vista naturalista, poderemos continuar reconhecendo indivíduos ou pessoas, porém, do ponto de vista fenomenológico, significa perda de identidade (de *uma* identidade) e signifi-

ca imersão numa identidade grupal que está mais além ou mais aquém da identidade convencional que reconhecemos como tal, constituída pelos níveis mais integrados da personalidade. Dito de outra maneira, estamos assinalando o medo, por parte do grupo, de uma regressão a níveis de uma sociabilidade sincrética que não está constituída por uma inter-relação ou interação, mas que exige uma dissolução de individualidades e a recuperação dos níveis da sociabilidade incontinente, como a chamou Wallon, que não aparecem nesse momento, mas que estiveram presentes já antes de vir ao grupo e desde o primeiro momento do encontro no grupo.

Quero insistir em que estou falando, neste momento, de grupos terapêuticos integrados por pessoas neuróticas, isto é, pessoas que conservam ou atingiram um bom nível de integração da personalidade apesar das dificuldades ou da sintomatologia neurótica que apresentam. Esta observação é pertinente e deve ser reiterada neste momento, dado que alguns grupos formados por pessoas que não alcançaram um certo grau de individualização ou de identidade individual buscam, de início, o estabelecimento de uma situação simbiótica de dependência e de identidade grupal; e esta última é tudo o que podem obter.

A identidade grupal tem dois níveis em todos os grupos: um é o da identidade proporcionada por um trabalho em comum e que chega a estabelecer modelos de interação e modelos de comportamento que são institucionalizados no grupo; essa identidade é dada pela ten-

dência à integração e interação dos indivíduos ou pessoas. Porém, outra identidade que existe em todos os grupos, e que às vezes é a única (ou a única que se atinge em grupo), é uma identidade muito particular que podemos chamar identidade grupal sincrética. Essa não é dada com base numa integração, numa interação em modelos de níveis evoluídos, mas com base numa socialização em que esses limites não existem e cada um daqueles que, do ponto de vista naturalista, vemos como sujeitos ou indivíduos ou pessoas não têm identidade enquanto tal, mas sua identidade reside no seu pertencimento ao grupo.

Podemos estabelecer aqui uma equiparação, uma equivalência, ou uma fórmula, dizendo que quanto maior for o grau de pertencimento a um grupo, maior será a identidade grupal sincrética (em oposição à identidade por integração). E quanto maior for a identidade por integração, menor será o pertencimento sincrético ao grupo.

Quero também referir-me sumariamente, citando apenas, ao fato de que o pertencimento é, paradoxalmente, sempre uma *dependência* nos níveis da sociabilidade sincrética. Existem grupos terapêuticos que buscam tais fenômenos e outros que reagem com pânico ou desintegração diante deles.

Para dar maior clareza à exposição, quero assinalar brevemente três tipos de grupos ou três tipos de indivíduos que podem integrar diferentes grupos ou um mesmo grupo.

Um dos tipos corresponde aos indivíduos dependentes ou simbióticos que vão utilizar de imediato o grupo como um grupo de dependência ou de pertencimento e que tentarão estabilizar sua identidade através da identidade grupal como identidade mais completa alcançada por eles no curso da evolução. Trata-se de indivíduos para os quais a organização simbiótica persistiu mais do que o necessário, ou então nunca foi suficientemente normal para poder se dissolver e dar lugar aos fenômenos de individuação e personificação. Procurarão transformar o grupo, de forma manifesta, em uma *organização* estável: a interação será superficial, com uma tendência a não dar lugar ao *processo* grupal.

Um segundo tipo é o daqueles indivíduos, aos quais me referi mais detidamente até agora, que chamamos neuróticos ou normais, nos quais reconhecemos a neurose apenas como uma parte da personalidade, na medida em que alcançaram uma boa proporção de individuação e personificação, isto é, aquilo que comumente chamamos de aspectos maduros ou realísticos da personalidade. Tenderão a mover-se na sociabilidade de interação e podem apresentar-se como grupos muito ativos, “muito motivados”, mas somente em um plano e garantindo a clivagem. Podem acontecer muitas coisas para que nada aconteça.

Um terceiro tipo corresponde àqueles que nunca tiveram uma relação simbiótica e que também não irão estabelecê-la no grupo, a não ser após um árduo processo terapêutico: entre esses incluímos as personalidades psi-

copáticas, perversas, as *as if personalities* descritas por H. Deutsch e todas as personalidades ambíguas (entre as quais incluo o tipo *as if*). Para eles, o grupo parece desempenhar um papel muito subsidiário e pouco importante. Não é assim. São os que tendem ao grupo de sociabilidade sincrética, não manifesta (mais pré-verbal).

Como disse, e salvo indicação em contrário, farei referência apenas ao segundo tipo de pessoas ou grupos.

Até aqui desenvolvi as características fundamentais do grupo para poder entender o seu papel como instituição e nas instituições.

O conceito de instituição foi utilizado com significados muito diferentes; aqui recorrerei a duas acepções, entre as muitas possíveis, que desejo esclarecer: utilizarei a palavra instituição como o conjunto de normas e padrões e atividades agrupadas em torno de valores e funções sociais. Embora instituição também se defina como organização, no sentido de uma distribuição hierárquica de funções que se realizam geralmente dentro de um edifício, área ou espaço delimitado. Para esta segunda acepção, utilizarei exclusivamente a palavra organização.

O grupo é sempre uma instituição muito complexa, ou melhor, é sempre um conjunto de instituições, mas ao mesmo tempo tende a estabilizar-se como uma organização, com padrões fixos e próprios. A importância está no fato de que quanto mais o grupo tende a se estabilizar como organização, tanto mais tende ao objetivo de existir por si mesmo, margeando ou sujeitando a este

objetivo o objetivo propriamente terapêutico do grupo. A organização da interação chega a um ponto em que se torna antiterapêutica. Isto ocorre por duas razões fundamentais ou em dois níveis: organizam-se os níveis de interação de uma maneira fixa e estável, mas por sua vez a fixação e a estereotipia da organização baseiam-se também, e fundamentalmente, no estabelecimento do controle sobre a clivagem entre ambos os níveis, de tal maneira que a sociabilidade sincrética seja imobilizada.

Esse fenômeno corresponde ao que considero uma lei geral das organizações, isto é, em todas elas os objetivos explícitos para os quais foram criadas correm sempre o risco de passar a um segundo plano, passando ao primeiro plano a perpetuação da organização como tal. E isto ocorre não só para resguardar a estereotipia dos níveis de interação, mas principalmente para resguardar e assegurar a clivagem, a deposição e a imobilização da sociabilidade sincrética (ou parte psicótica do grupo).

Já assinalo que um grupo que deixou de ser um processo para estabilizar-se como organização se transformou de grupo terapêutico em grupo antiterapêutico<sup>1</sup>. Em outros termos, diria que o grupo se burocratizou, entendendo por burocracia a organização na qual os meios se transformam em fins e se deixa de lado o fato de se ter recorrido aos meios para conseguir determinados objetivos ou fins.

.....

1. Ampliei a compreensão desses fenômenos também à chamada Reação terapêutica negativa.

A tendência à organização e à burocratização (ou em outros termos a tendência antiproceto) não se deve unicamente a uma preservação ou a uma compulsão à repetição das interações, mas, como já assinali, basicamente ao fato de se garantir a clivagem e com ela descobrir ou bloquear os níveis simbióticos ou sincréticos.

Não é necessário chegar à burocratização extrema; um grupo pode “trabalhar bem” e estar rompendo estereótipos, e isso pode ser real, mas se dá apenas no nível de interação. Se isso persiste leva o grupo a mudar permanentemente; na realidade, é uma mudança para não mudar: no fundo “não acontece nada”.

Existe em tudo isso, no entanto, um aspecto de considerável importância que não quero passar por cima: poderia começar dizendo que toda organização tende a ter a mesma estrutura que o problema que deve enfrentar e para o qual foi criada. Assim, um hospital acaba tendo, enquanto organização, as mesmas características que os próprios doentes (isolamento, privação sensorial, déficit de comunicação etc.).

Nossas organizações psiquiátricas, nossas terapias, nossas teorias e nossas técnicas têm também a mesma estrutura que os fenômenos que enfrentamos. Tornaram-se – e são apenas – organizações e cumprem, portanto, uma função igual de manutenção e controle da clivagem: uma tendência à burocratização.

A função iatrogênica e de garantia das doenças que desempenham nossos hospitais psiquiátricos não preci-

sa ser comentada aqui, já que é conhecida de todos e constitui um aspecto sobre o qual se insiste muito na atualidade; mas esquecemo-nos de outros tantos aspectos que têm o mesmo efeito burocrático iatrogênico e igual função latente: a de manter a clivagem controlando a sociabilidade sincrética.

A sociedade tende a instalar uma clivagem entre o que considera sadio e doente, entre o que considera normal e anormal. Assim estabelece uma clivagem muito profunda entre ela (a sociedade “sadia”) e todos aqueles que, como os loucos, os delinquentes e as prostitutas, são desvios, doenças, que – supõe-se – nada têm a ver com a estrutura social. A sociedade autodefende-se, não dos loucos, dos delinquentes e das prostitutas, mas de sua própria loucura, de sua própria delinquência e de sua própria prostituição, e dessa maneira aliena, desconhece e trata como se fossem alheias e não lhe correspondessem. Isso ocorre através de uma profunda clivagem. Essa segregação e essa clivagem se transferem logo para os nossos instrumentos e conhecimentos. Assim, respeitar a clivagem de um grupo terapêutico e não examinar os níveis de sociabilidade sincrética significa admitir essa segregação sancionada pela sociedade, assim como admitir os mecanismos pelos quais determinados sujeitos se tornam doentes e segregados, e também admitir o critério adaptativo de saúde e doença e sua segregação como “cura”.

Não é possível, no tempo de que disponho, detalhar as vicissitudes de cada um desses fenômenos que

assinalo dentro da dinâmica grupal, porém não será difícil para o leitor extrair as conseqüências e analisá-las em seu próprio trabalho com grupos. Pelo que nos diz respeito mais diretamente, acrescentarei apenas que um *staff* técnico de um hospital ou a sua equipe administrativa tendem, também, a estruturar-se como organizações, e as resistências à mudança não provêm necessariamente sempre ou apenas dos pacientes ou de seus familiares, mas muito mais freqüentemente de nós mesmos enquanto integramos organizações e as organizações são parte de nossa personalidade. O que ocorre é que nas organizações, além do mais, os conflitos suscitados em níveis superiores se manifestam ou detectam em níveis inferiores: ocorrerá, então, que os conflitos do *staff* técnico não se manifestarão neles mesmos, mas nos pacientes ou no pessoal subalterno, assim como as tensões e conflitos entre os pais, com muita freqüência, não aparecem no nível deles, mas, como sintomas, em seus filhos. Os exemplos serviriam para todas as organizações civis, governamentais, militares, religiosas etc.

No parágrafo anterior, assinalei que as organizações formam parte de nossa personalidade e quero retomar essa afirmação muito sumariamente porque me parece de importância vital para o que estou desenvolvendo.

Em nossas teorias e categorias conceituais, contrapomos indivíduo a grupo e organização a grupo, do mesmo modo como supomos que os indivíduos existem isolados e se reúnem para formar os grupos e as organi-



zações. Tudo isto não é correto e é herança das concepções associacionistas e mecanicistas. O ser humano antes de ser pessoa é sempre um grupo, mas não no sentido de que pertence a um grupo, e sim no de que sua personalidade é o grupo. A esse respeito, remeto os interessados ao livro de Whyte, *El hombre organización*.

Assim, compreende-se que a dissolução ou a tentativa de mudança de uma organização possa ser diretamente uma desagregação da personalidade, não por projeção, mas porque diretamente o grupo e a organização são a personalidade de seus integrantes. Assim se explica a grande freqüência de doenças orgânicas graves nos aposentados recentes, e podemos entender melhor como o ostracismo na Grécia antiga era mais destrutivo para a personalidade do que a prisão e o fuzilamento.

Existe, então, uma espécie de transfusão nos problemas que estou estudando, já que insisti anteriormente que todo grupo tende a ser uma organização e agora, ao ocupar-me de organizações, afirmo que elas constituem partes da personalidade dos indivíduos e às vezes *toda* a personalidade que eles possuem.

E. Jaques afirmou que as instituições servem como defesa ante ansiedades psicóticas. Esta afirmação é limitada, e é mais correto dizer que as instituições e organizações são depositárias da sociabilidade sincrética ou da parte psicótica e que isso explica muito da tendência à burocracia e da resistência à mudança.

Quando falamos de organizações e do trabalho de psiquiatras, psicólogos e psicoterapeutas nas organiza-

ções, geralmente se subentende que nos referimos à terapia de grupo em organizações psiquiátricas ou hospitalares. Não nos conscientizamos, no entanto, pelo menos em psicologia e psicoterapia de grupo, das necessidades e problemas que nos coloca a quarta revolução psiquiátrica, que pode ser definida como a orientação para a prevenção primária e uma concentração de esforços na administração de recursos. Embora tenhamos conhecimentos e técnicas de grupo bastante desenvolvidos, não é menos certo que carecemos de uma *estratégia* para a utilização dessas técnicas e conhecimentos quando temos de trabalhar em psicologia institucional (em organizações) em instituições que não sejam psiquiátricas ou hospitalares. Pode acontecer também que, nestas, a melhor forma de administrar nossos recursos não seja organizar grupos terapêuticos, mas sim aplicar nossos esforços e conhecimentos na própria organização.

Quando trabalhamos em organizações, em psicologia institucional, a dinâmica de grupo é uma técnica para enfrentar problemas organizacionais. Entretanto, para utilizar essa técnica, devemos contar com uma estratégia geral de nossa intervenção, assim como com um “diagnóstico” da situação da organização.

Um dos problemas básicos nas organizações não é só a dinâmica intragrupal, mas a dinâmica intergrupala, e nosso objetivo pode não ser os grupos, mas o organograma.

Numa organização, o recurso às técnicas de grupo e a escolha do tipo de técnica de grupo que iremos uti-

lizar estão determinados não só por um esforço para reformar nosso *furor curandis*, mas também por um diagnóstico que permita entender qual é o grau de burocratização ou o grau em que se produziu uma fissura pela qual a clivagem entre os níveis de integração e os níveis de sociabilidade sincrética já não pode ser mantida, bem como a existência e correlação entre as estruturas de grupo primário e as de grupo secundário etc.

Freqüentemente nossos objetivos, ao trabalhar com dinâmica de grupo em organizações, referem-se à análise das implicações psicológicas das tarefas que se realizam e da forma pela qual os objetivos são ou não cumpridos, juntando a dimensão humana ou psicológica ao trabalho que realizam e à forma pela qual o realizam.

Não conheço erro mais grosseiro do que transferir, junto com as técnicas de grupo, o hospital psiquiátrico para o hospital geral e ambos para as organizações (indústrias, escolas, etc.).

Em síntese, defini o grupo por dois níveis de sociabilidade: um é a chamada sociabilidade de interação, e outro é a sociabilidade sincrética. Assinalei que o grupo tende a burocratizar-se como organização e a fazer-se antiterapêutico não só por uma reiteração de modelos dos níveis de interação, mas, fundamentalmente, pela necessidade de manutenção da clivagem (ou separação) entre ambos os níveis.

Passei, então, a mostrar como as organizações têm essa mesma função de clivagem e como nossos conhe-



cimentos e técnicas de grupo têm de ser precedidos, se quisermos trabalhar com dinâmica de grupo em organizações, por um estudo diagnóstico e por uma estratégia dentro da qual as técnicas grupais constituem apenas um instrumento.

Assinalei, embora sem desenvolvê-las em profundidade, algumas leis das organizações, assim como algumas das linhas para as quais deve tender nossa função no plano da psiquiatria preventiva e de prevenção primária. Mais do que um desenvolvimento exaustivo, esta exposição tem a função de provocar, incitar ou estimular tanto uma mudança de nossas estereotipias teóricas e técnicas, como uma mudança na administração de nossos recursos.