

---

## Atributos Desejáveis para um Coordenador de Grupo

DAVID E. ZIMERMAN

Ao 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:

• **Gostar e acreditar em grupos.** É claro que qualquer atividade profissional exige que o praticante goste do que faz, caso contrário ele trabalhará com um enorme desgaste pessoal e com algum grau de prejuízo em sua tarefa. No entanto, atrevo-me a dizer que, particularmente na coordenação de grupos, esse aspecto adquire uma relevância especial, porquanto a *gestalt* de um grupo, qual um “radar”, capta com mais facilidade aquilo que lhe é “passado” pelo coordenador, seja entusiasmo ou enfado, verdade ou falsidade, etc.

Cabe deixar bem claro que o fato de se gostar de trabalhar com grupos de modo algum exclui o fato de vir a sentir transitórias ansiedades, cansaço, descrenças, etc.

• **Amor às verdades.** Não é exagero afirmar que essa é uma condição *sine qua non* para um coordenador de qualquer grupo – muito especialmente para os de propósito psicanalítico –, pois ninguém contesta que a verdade é o caminho régio para a confiança, a criatividade e a liberdade.

É necessário esclarecer que não estamos aludindo a uma caça obsessiva em busca das verdades, até mesmo porque as mesmas nunca são totalmente absolutas e dependem muito do vértice de observação, mas, sim, referimos-nos à condição do coordenador ser *verdadeiro*. O coordenador que não possuir esse atributo também terá dificuldades em fazer um necessário discernimento entre verdades, falsidades e mentiras que correm nos campos grupais. Da mesma forma, haverá um prejuízo na sua importante função de servir como um modelo de identificação, de como enfrentar as situações difíceis da vida.

No caso dos grupos psicoterápicos, o atributo de o coordenador ser uma pessoa veraz, além de um dever ético, também é um princípio técnico fundamental, pois somente através do amor às verdades, por mais penosas que elas sejam, os pacientes conseguirão fazer verdadeiras mudanças internas. Ademais, tal atitude do grupoterapeuta modelará a formação do indispensável clima de uma leal franqueza entre os membros que partilham uma grupoterapia.

• **Coerência.** Nem sempre uma pessoa verdadeira é coerente, pois, conforme o seu estado de espírito, ou o efeito de uma determinada circunstância exterior, é possível que ele próprio se “desdiga” e modifique posições assumidas. Pequenas incoerências fazem parte da conduta de qualquer indivíduo; no entanto, a existência de incoerências sistemáticas por parte de algum educador – como são aquelas providas de pais, professores, etc. – leva a criança a um estado confusional e a um abalo na construção dos núcleos de confiança básica. De fato, é altamente danoso para o psiquismo de uma criança que, diante de uma mesma “arte”, em um dia ela seja aplaudida pelos pais e, num outro, seja severamente admoestada ou castigada; assim como é igualmente patogênica a possibilidade de que cada um dos pais, separadamente, sejam pessoas coerentes nas suas posições, porém manifestamente incoerentes entre as respectivas posições assumidas perante o filho. Essa atitude do educador constitui uma forma de desrespeito à criança.

O mesmo raciocínio vale integralmente para a pessoa de coordenador de algum grupo, porquanto, de alguma forma, ele também está sempre exercendo um certo grau de função educadora.

• **Senso de ética.** O conceito de ética, aqui, alude ao fato de que um coordenador de grupo não tem o direito de invadir o espaço mental dos outros, impondo-lhes os seus próprios valores e expectativas; pelo contrário, ele deve propiciar um alarga-

mento do espaço interior e exterior de cada um deles, através da aquisição de um senso de liberdade de todos, desde que essa liberdade não invada a dos outros.

Da mesma forma, falta com a ética o coordenador de grupo que não mantém um mínimo de sigilo daquilo que lhe foi dado em confiança, ou pelas inúmeras outras formas de faltar com o respeito para com os outros.

• **Respeito.** Este atributo tem um significado muito mais amplo e profundo do que o usualmente empregado. *Respeito* vem de *re* (de novo) + *spectore* (olhar), ou seja, é a capacidade de um coordenador de grupo voltar a olhar para as pessoas com as quais ele está em íntima interação com outros olhos, com outras perspectivas, sem a miopia repetitiva dos rótulos e papéis que, desde criança, foram-lhes incutidos. Igualmente, faz parte deste atributo a necessidade de que haja uma necessária *distância ótima* entre ele e os demais, uma tolerância pelas falhas e limitações presentes em algumas pessoas do grupo, assim como uma compreensão e *paciência* pelas eventuais inibições e pelo ritmo peculiar de cada um.

Tudo isso está baseado no importante fato de que a imagem que uma mãe ou pai (o terapeuta, no caso de uma grupoterapia) tem dos potenciais dos seus filhos (pacientes) e da família como um todo (equivale ao grupo) se torna parte importante da imagem que cada indivíduo virá a ter de si próprio.

• **Paciência.** Habitualmente, o significado desta palavra está associado a uma idéia de passividade, de resignação, e o que aqui estamos valorizando como um importante atributo de um coordenador de grupo é frontalmente oposto a isso. Paciência deve ser entendida como uma atitude *ativa*, como um tempo de espera necessário para que uma determinada pessoa do grupo reduza a sua possível ansiedade paranóide inicial, adquira uma confiança basal nos outros, permita-se dar uns passos rumo a um terreno desconhecido, e assim por diante. Assim concebida, a capacidade de paciência faz parte de um atributo mais contingente, qual seja, o de funcionar como um continente.

• **Continente.** Cada vez mais, na literatura psicológica em geral, a expressão “continente” (é original de Bion) amplia o seu espaço de utilização e o reconhecimento pela importância de seu significado. Esse atributo alude originariamente a uma capacidade que uma mãe deve possuir para poder acolher e conter as necessidades e angústias do seu filho, ao mesmo tempo que as vai compreendendo, desintoxicando, emprestando um sentido, um significado e especialmente um nome, para só então devolvê-las à criança na dose e no ritmo adequados às capacidades desta.

A capacidade do coordenador de grupo em funcionar como um continente é importante por três razões:

1. Permite que ele possa conter as possíveis fortes emoções que podem emergir no campo grupal provindas de cada um e de todos e que, por vezes, são colocadas de forma maciça e volumosa dentro de sua pessoa.
2. Possibilita que ele contenha as suas próprias angústias, como é o caso, por exemplo, de não saber o que está se passando na dinâmica do grupo, ou a existência de dúvidas, de sentimentos despertados, etc. Essa condição de reconhecer e conter as emoções negativas costuma ser denominada capacidade negativa e será melhor descrita no tópico que segue abaixo.
3. Faz parte da capacidade de continente da mãe (ou do coordenador de um grupo) a assim denominada, por Bion, função alfa, que será descrita um pouco mais adiante, em “Função de ego auxiliar”.

• **Capacidade negativa.** Como antes referido, no contexto deste capítulo, esta função consiste na condição de um coordenador de grupo de conter as suas próprias angústias, que, inevitavelmente, por vezes, surgem em alguma forma e grau, de modo a que elas não invadam todo espaço de sua mente.

Não há porque um coordenador de um grupo qualquer ficar envergonhado, ou culpado, diante da emergência de sentimentos “menos nobres” despertados pelo todo grupal, ou por determinadas pessoas do grupo, como podem ser, por exemplo, um sentimento de ódio, impotência, enfado, excitação erótica, confusão, etc., desde que ele reconheça a existência dos mesmos, e assim possa conter e administrá-los. Caso contrário, ou ele sucumbirá a uma contra-atuação ou trabalhará com um enorme desgaste.

• **Função de ego auxiliar.** A “função alfa” antes referida, originariamente, consiste na capacidade de uma mãe exercer as capacidades de ego (perceber, pensar, conhecer, discriminar, juízo crítico, etc.) que ainda não estão suficientemente desenvolvidas na criança. A relevância deste atributo se deve ao fato de que um filho somente desenvolverá uma determinada capacidade – digamos, para exemplificar, a de ser um continente para si aos demais – se a sua mãe demonstrou possuir essa capacidade.

Igualmente, um coordenador de grupo deve estar atento e disponível para, durante algum tempo, emprestar as suas funções do ego às pessoas que ainda não as possuem, o que acontece comumente quando se trata de um grupo bastante regressivo. Creio que, dentre as inúmeras capacidades egóicas que ainda não estão suficientemente desenvolvidas para determinadas funções, tarefas e comportamentos, e que temporariamente necessitam de um “ego auxiliar” por parte do coordenador do grupo, merecem um registro especial as funções de pensar, discriminar e comunicar.

• **Função de pensar.** É bastante útil que um coordenador de grupo, seja qual for a natureza deste, permaneça atento para perceber se os participantes sabem pensar as idéias, os sentimentos e as posições que são verbalizados, e ele somente terá condições de executar essa tarefa se, de fato, possuir esta função de saber pensar.

Pode parecer estranha a afirmativa anterior; no entanto, os autores contemporâneos enfatizam cada vez mais a importância de um indivíduo pensar as suas experiências emocionais, e isso é muito diferente de simplesmente “descarregar” os nascentes pensamentos abrumadores para fora (sob a forma de um discurso vazio, projeções, *actings*, etc.) ou para dentro (somatizações). A capacidade para “pensar os pensamentos” também implica escutar os outros, assumir o próprio quinhão de responsabilidade pela natureza do sentimento que acompanha a idéia, estabelecer confrontos e correlações e, sobretudo, sentir uma liberdade para pensar.

Vou me permitir observar que: “muitos indivíduos pensam que pensam, mas não pensam, porque estão pensando com o pensamento dos outros (submissão ao pensamento dos pais, professores, etc.), para os outros (nos casos de “falso *self*”), contra os outros (situações paranóides) ou, como é nos sujeitos excessivamente narcisistas: “eu penso em mim, só em mim, a partir de mim, e não penso em mim com os outros, porque eu creio que esses devem gravitar em torno do meu ego”.

• **Discriminação.** Faz parte do processo de pensar. Capacidade de estabelecer uma diferenciação entre o que pertence ao próprio sujeito e o que é do outro, fantasia e realidade, interno e externo, presente e passado, o desejável e o possível, o claro e o ambíguo, verdade e mentira, etc. Particularmente para um coordenador de grupo, este atributo ganha relevância em razão de um possível jogo de intensas identifica-

ções projetivas cruzadas em todas as direções do campo grupal, o qual exige uma clara discriminação de "quem é quem", sob o risco do grupo cair em uma confusão de papéis e de responsabilidades. Acredito que os terapeutas que trabalham com casais e famílias podem testemunhar e concordar com esta última colocação.

• **Comunicação.** Para atestar a importância da função de comunicar – tanto no conteúdo quanto na forma da mensagem emitida – cabe a afirmativa de que a linguagem dos educadores *determina* o sentido e as significações das palavras e *gera* as estruturas da mente.

O atributo de um coordenador de grupo em saber comunicar adequadamente é particularmente importante no caso de uma grupoterapia psicanalítica, pela responsabilidade que representa o conteúdo de sua atividade interpretativa, o seu estilo de comunicá-la e, sobretudo, se ele está sintonizado no mesmo canal de comunicação dos pacientes (por exemplo, não adianta formular interpretações em termos de complexidade simbólica para pacientes regressivos que ainda permanecem numa etapa de pensamento concreto, e assim por diante). Em relação ao *estilo*, deve ser dado um destaque ao que é de natureza narcisista, tal como segue logo adiante.

Um aspecto parcial da comunicação é o que diz respeito à atividade interpretativa, e como essa está intimamente ligada ao uso das verdades, como antes foi ressaltado, torna-se necessário estabelecer uma importante conexão entre a formulação de uma verdade penosa de ser escutada e a manutenção da verdade. Tomarei emprestada de Bion uma sentença que sintetiza tudo o que estou pretendendo destacar: *amor sem verdade não é mais do que paixão, no entanto, verdade sem amor é crueldade.*

É igualmente importante que um coordenador de grupo qualquer valorize o fato de que a comunicação não é unicamente verbal, porquanto tanto ele como o seu grupo estão continuamente se comunicando através das mais sutis formas de linguagem não-verbal.

• **Traços caracterológicos.** Tanto melhor trabalhará um coordenador de grupo quanto melhor ele conhecer a si próprio, os seus valores, idiosincrasias e caracterologia predominante. Dessa forma, se ele for exageradamente obsessivo (embora com a ressalva de que uma estrutura obsessiva, não excessiva, é muito útil, pois determina seriedade e organização), vai acontecer que o coordenador terá uma absoluta intolerância a qualquer atraso, falta e coisas do gênero, criando um clima de sufoco, ou gerando uma dependência submissa. Igualmente, uma caracterologia fóbica do coordenador pode determinar que ele evite entrar em contato com determinadas situações angustiantes, e assim por diante.

No entanto, vale destacar aqueles traços caracterológicos que são predominantemente de natureza *narcisista*. Nestes casos, o maior prejuízo é que o coordenador estará mais voltado para o seu bem-estar do que para o dos demais. A necessidade de receber aplausos pode ser tão imperiosa, que há o risco de que se estabeleçam *conluíolos inconscientes*, com o de uma recíproca fascinação narcisista, por exemplo, onde o valor máximo é o de um adorar o outro, sem que nenhuma mudança verdadeira ocorra. Uma outra possibilidade nociva é a de que o coordenador seja tão brilhante que ele deslumbra ("des" + "lumbre", ou seja, ofusca porque "tira a luz") às pessoas do grupo, como seguidamente acontece entre professores e alunos, mas também pode acontecer com grupoterapeutas e seus pacientes.

Neste último caso, o dogmático discurso interpretativo pode estar mais a serviço de uma fetichização, isto é, da manutenção do ilusório, de seduzir e dominar, do

que propriamente a uma comunicação, a uma resposta, ou a abertura para reflexões. A retórica pode substituir a produção conceitual.

Um outro inconveniente que decorre de um coordenador excessivamente narcisista é que ele tem a sensação de que tem a propriedade privada sobre os “seus pacientes”, do futuro dos quais ele crê ter a posse e o direito de determinar o valor deles. Nestes casos, é comum que este terapeuta trabalhe mais sobre os núcleos conflitivos e os aspectos regressivos, descartando os aspectos mais maduros e as capacidades sadias do ego.

Da mesma forma, um grupoterapeuta assim pode ser tentado a fazer exibição de uma cultura erudita, de fazer frases de efeito que, mais do que um simples brilho que lhe é tão necessário, o que ele basicamente visa, no plano inconsciente, é manter uma larga diferença entre ele e os demais do grupo.

• **Modelo de identificação.** Todos os grupos, mesmo os que não são especificamente de natureza terapêutica, de uma forma ou outra, exercem uma função psicoterápica. Isso, entre outras razões, deve-se ao modelo exercido pela figura do coordenador do grupo, pela maneira como ele enfrenta as dificuldades, pensa os problemas, estabelece limites, discrimina os distintos aspectos das diferentes situações, maneja com as verdades, usa o verbo, sintetiza, integra e dá coesão ao grupo. Com outras palavras, o grupo também propicia uma oportunidade para que os participantes introjetem a figura do coordenador e, dessa forma, identifiquem-se com muitas características e capacidades dele.

Nos casos de grupoterapia psicanalítica, vale acrescentar que a atividade interpretativa do grupoterapeuta também deve visar a fazer *desidentificações*, ou seja, desfazer as identificações patógenas que podem estar ocupando um largo espaço na mente dos pacientes, e preencher esse espaço mental formado com *neo-identificações*, entre as quais pontifica as que procedem do modelo da pessoa real do grupoterapeuta.

• **Empatia.** Todos os atributos antes discriminados exigem uma condição básica para que adquiram validade, qual seja a de que exista uma sintonia emocional do coordenador com os participantes do grupo.

Tal como designa a etimologia desta palavra [as raízes gregas são: *em* (dentro de) + *pathos* (sofrimento)], empatia refere-se ao atributo do coordenador de um grupo de poder se colocar no lugar de cada um do grupo e entrar dentro do “clima grupal”. Isso é muito diferente de *simpatia* (que se forma a partir do prefixo *sim*, que quer dizer *ao lado de* e não *dentro de*).

A empatia está muito conectada à capacidade de se poder fazer um aproveitamento útil dos sentimentos contratransferenciais que estejam sendo despertados dentro do coordenador do grupo, porém, para tanto, é necessário que ele tenha condições de distinguir entre os sentimentos que provêm dos participantes daqueles que pertencem unicamente a ele mesmo.

• **Síntese e integração.** A função de *síntese* de um coordenador de grupo não deve ser confundida com a habilidade de fazer resumos. A conceituação de *síntese* alude à capacidade de se extrair um denominador comum dentre as inúmeras comunicações provindas das pessoas do grupo e que, por vezes, aparentam ser totalmente diferentes entre si, unificando e centralizando-as na tarefa prioritária do grupo, quando este for operativo, ou no emergente das ansiedades inconscientes, no caso de grupo voltado ao *insight*. Por outro lado, é a “capacidade sintética do ego” do grupoterapeuta.

peuta que lhe possibilita simbolizar significações opostas e aparentemente contraditórias entre si.

Assim, também é útil estabelecer uma diferença conceitual entre *sintetizar* e *juntar*: a síntese consiste em fazer uma totalidade, enquanto *juntar* consiste em fazer uma nova ligação, isto é, em ligar de outro modo os mesmos elementos psíquicos.

A função de *integração*, por sua vez, designa uma capacidade de o coordenador juntar aspectos de cada um e de todos, que estão dissociados e projetados em outros (dentro ou fora do grupo), assim como também aqueles aspectos que estão confusos, ou, pelo menos, pouco claros, porque ainda não foram suficientemente bem discriminados. É particularmente importante a integração dos opostos, como, por exemplo, a concomitância de sentimentos e atitudes agressivas com as amorosas que sejam construtivas e reparadoras, etc.

Para que um coordenador de grupo possa exercer adequadamente as funções antes referidas, muito particularmente nas grupoterapias dirigidas ao *insight*, impõe-se a necessidade de que seu estado mental esteja voltado para a posição de que o crescimento psíquico dos indivíduos e do grupo consiste em *aprender* com as experiências emocionais que acontecem nas inter-relações grupais. Assim, ele deve comunicar com o grupo que o que é realmente valioso na vida é ter a *liberdade* para fantasiar, desejar, a sentir, pensar, dizer, sofrer, gozar e estar junto *com* os outros.

Portanto, um importante critério de crescimento mental, embora possa parecer paradoxal, é aquele que, ao contrário de valorizar sobremaneira que o indivíduo esteja em condições de haver-se sozinho, a terapia grupal deve visar que, diante de uma dificuldade maior, o sujeito possa reconhecer a sua parte frágil, permita-se angustiar-se e chorar e que se sinta capaz de solicitar e aceitar uma ajuda dos outros.

Vale enfatizar que a enumeração dos atributos que foram referidos ao longo deste capítulo não pretende ser exaustiva. Os mencionados atributos comportam outras variantes, permitiriam muitas outras considerações, foram descritos em termos ideais e não devem ser levados ao pé da letra, como se fosse uma exigência intimidadora ou uma constrangedora camisa de força. Antes, a descrição em itens separados visa a dar uma amostragem da importância da pessoa do coordenador de qualquer tipo de grupo.

A expressão “qualquer tipo de grupo” implica uma abrangência tal, que alguém poderia objetar que os atributos que foram arrolados não constituem nenhuma originalidade específica, porquanto também devem valer para mil outras situações que não têm um enquadre grupal formalizado. A resposta que me ocorre dar aos hipotéticos contestadores é que eles estão com a razão. Assim, em uma família nuclear é à dupla parental que cabe a função de coordenar a dinâmica do grupo familiar. Em uma sala de aula, é o professor quem executa essa função. Num grupo de teatro, esse papel é do diretor do grupo. Numa empresa, cabe às chefias e diversas subchefias, e assim por diante.

Numa visualização macro-sociológica – uma nação, por exemplo –, as mesmas considerações valem para a pirâmide que governa os destinos do país, desde a cúpula do presidente coordenando o seu primeiro escalão de auxiliares diretos, cada um desses exercendo a função de coordenar os respectivos subescalões, em uma escalada progressiva, passando pelos organismos sindicais em direção às bases. Se não houver verdade, respeito, coerência, empatia, etc., por parte das cúpulas diretivas (como a dos pais em uma família, a de um coordenador num grupo, etc.), é virtualmente certo que a mesma conduta acontecerá por parte dos respectivos grupos.

O que importa destacar é o fato de que o modelo das lideranças é o maior responsável pelos valores e características de um grupo, seja ele de que tipo for.