

# GRUPO OPERATIVO

2020

**Tércio Santos Vieira Carvalho**  
Acadêmico de Psicologia pela ULBRA/TO, Brasil

E-mail de contato:  
[terciosantos@ulbra.edu.br](mailto:terciosantos@ulbra.edu.br)

---

## RESUMO

Este artigo disserta o conceito de Grupo Operativo e algumas de suas implicações teóricas e práticas nas intervenções em grupos.

**Palavras-chave:** Grupo operativo, Pichon-Rivière, grupos, grupoterapia.

Copyright © 2020.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



---

Trata-se de uma técnica cuja sistematização, por Pichon-Rivière, resultou da experiência no hospital de Las Mercedes, em Buenos Aires, devido a uma greve na instituição. A paralização fez com que os pacientes ficassem sem os cuidados necessários, como a administração de remédios, logo, em situação de abandono. Então, o médico psiquiatra Pichon-Rivière propôs aos pacientes “mais comprometidos” que prestassem assistência aos pacientes “menos comprometidos” (BASTOS, 2010). A experiência foi produtiva tanto para os pacientes quanto para os cuidadores, houve entre eles uma maior identificação e, assim, estabeleceu-se uma parceria, uma troca de posições e lugares, trazendo como resultado uma melhor integração.

Castanho (2012) apresenta duas interpretações de “grupo operativo”. A primeira, de sentido mais abrangente, conceitua grupo operativo como aquele no qual é percebida uma espiral dialética,



esta, por sua vez, grosso modo, diz respeito a inter-relação propiciada pela comunicação entre os membros do grupo, sendo tal comunicação essencial para o desenvolvimento e evolução da tarefa grupal.

Outra interpretação vê “grupo operativo” como técnica de intervenção voltada para a aprendizagem, mas não tendo sua aplicação restrita à educação formal, dizendo respeito à possibilidade de intervenção na vida social como todo. Como qualquer grupo, o grupo operativo de aprendizagem reúne-se para a realização de uma tarefa, o objetivo compartilhado pelos membros, o qual pode compreender diversos aspectos como a realização de um trabalho, o estudo ou a terapia.

O grupo operativo caracteriza-se como terapia se a tarefa explícita do grupo for essa, mas em todo caso, qualquer que seja a tarefa, pode haver benefícios psíquicos aos membros, pois há relação entre fazer algo, realizar um trabalho e desenvolver-se psiquicamente (CASTANHO, 2012). Nas práticas percebe-se claramente como os membros, antes retraídos, tornam-se mais comunicativo e empáticos uns com os outros, aspectos que atestam uma mudança em jogo.

Eis a clássica definição de Pichon-Rivière acerca do grupo operativo: “Todo conjunto de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e de espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe explícita ou implicitamente uma tarefa que constitui sua finalidade” (BAREMBLITT, 1994, pg. 184). A tarefa implica outra, implícita, que tende à ruptura de estereótipos que dificultam o aprendizado e a comunicação.

A explicitação da tarefa e a participação através dela possibilitam, além de sua compreensão, a sua execução. Então, no grupo há dois planos: o da temática, ou seja, os temas constituintes da armação da tarefa; e o da dinâmica, onde a inter-relação mostrará o sentir que se mobiliza em dita temática. Como indica Zimerman (1993), neste dispositivo o essencial é aprender a aprender, onde mais importa formar cabeças do que enchê-las de conhecimento.

Osório e colaboradores (1989) escrevem que “grupo operativo” não é termo referente a determinada técnica de coordenação de grupos, como seria “grupo terapêutico”, “grupo de aprendizagem” ou “grupo de discussão”, mas, sendo uma ideologia no sentido de marco referencial teórico e valorativo que organiza a percepção, o pensamento e ação do coordenador, refere-se a uma forma de pensar e operar em grupos, a qual é aplicável em contextos terapêuticos, familiares, de aprendizagem, entre outros.

Na base teórica do grupo operativo estão articulações com a psicanálise, teorias de comunicação em psicologia familiar e social e estudos da sociologia americana sobre os pequenos grupos como os de Lewin. É notória a influência da dialética materialista, que vê o mundo como processo, matéria submetida a um desenvolvimento histórico. À matéria é inerente o desenvolvimento.

Tal concepção dialética remete à relação entre existência objetiva e o psiquismo, levando em conta que toda psicologia, em essência é social, devido ao posto essencial das relações no contexto psíquico. Os “outros” (as demais pessoas do meio) não são abstratos, mas concretos e se movem à gratificação ou frustração, eles conhecem e desconhecem, significam positiva ou negativamente as necessidades do sujeito (BAREMBLITT, 1994).

O vínculo tem papel central, sendo realimentado pelo sujeito e objeto em uma relação linear, onde ambos afetam e são afetados numa forma de espiral contínua, onde o que se diz causa certa reação que é assimilada por quem disse anteriormente, o qual reintroduz tal reação numa nova interpretação. Constitui-se um aprendizado do ponto de vista teórico e objetivo, pois “à medida que se conhece, se conhece, ou à medida que se ensina, se aprende”. (BAREMBLITT, 1994, pg. 185).

Todo vínculo é bi-corporal e tripessoal, pois nele há uma presença sensorial corpórea dos dois, mas há um personagem interferindo sempre em toda relação humana, o terceiro. O mecanismo bicorporal e tripessoal atua em toda situação. Sempre há alguém na mente de um ou outro olhando, vigiando e corrigindo. Como escreve Zimmerman (1993), trata-se dos personagens parentais em cada indivíduo.

A interação, o vínculo, o grupo, as instituições, a ordem social são causas internas e condições externas não só na constituição do sujeito, mas também noutro processo dialético, o de saúde e enfermidade. O mundo é reconstrução da realidade externa, da rede de relações, de vínculos dos quais o sujeito emerge, assim sendo, abandona-se a noção de instinto ou qualquer princípio “pré-existencial” como fonte de interpretação da experiência (QUIROGA, 1998).

O homem é entendido como configurando-se em uma atividade transformadora, em relação dialógica, mutualmente modificante com o mundo, toda essa atividade tem seu motor na necessidade. O homem é um ser de necessidade que apenas se satisfaz nas relações que o determinam. Mas o sujeito não é apenas um sujeito relacionado, mas um sujeito produzido em uma práxis, sendo ele são na medida em que apreende a realidade numa perspectiva integradora e tem capacidade para transformar essa realidade, ao mesmo tempo transformando a si mesmo (QUIROGA, 1998).

Convém apresentar o conceito de estrutura utilizado por Pichon-Rivière, o qual afirma que “todo comportamento tem um caráter de estrutura significativa e que o estudo positivo de todo comportamento humano consiste no esforço por fazer acessível esta significação” (BAREMBLITT, 1994, pg. 185). As estruturas constitutivas do comportamento não são universais, mas fatos específicos nascidos de uma *gênese* passada em situação de sofrer transformação que perfila uma evolução futura.

A dialética como parte da conduta resulta na ampliação do conceito de conduta, que passa a ser entendida não só como estrutura, rígida e fixa, mas também como *estruturando*, marcada por essa interação dialética, modificação mútua, onde estão implicados tanto o mundo interno do sujeito quanto a relação deste mundo interno com o mundo externo.

Para Baremlitt (1994), tais definições repercutirão no conceito de saúde e doença, normalidade e anormalidade, os quais não serão absolutos, mas situacionais e relativos. Se toda resposta “inadequada” ou conduta desviante é resultado de percepção equivocada da realidade, de leitura distorcida e empobrecida dessa realidade, logo, a doença trata-se de perturbação do processo de aprendizado do mundo, um déficit no circuito da comunicação, processos esses (aprendizado e comunicação) que se realimentam mutuamente.

Assim sendo, o sujeito é sadio na medida em que apreende a realidade numa perspectiva integradora, em sucessivas tentativas de totalização, e tem capacidade para transformá-la, também modificando a si mesmo. O sujeito é sadio quando mantém um inter-jogo dialético com o meio e não uma relação passiva, rígida e estereotipada. Logo, a saúde mental é uma aprendizagem da realidade através do enfrentamento, manejo e solução integradora dos conflitos, pode-se considerá-la ainda como aptidão sintetizadora e totalizante na resolução de antinomias (ou supostos paradoxos) que surgem na relação com a realidade (CHAISAN, 2012).

É nesta forma de ver o mundo, a qual compreende uma visão abrangente e integradora do homem e suas relações, que a dinâmica do grupo operativo encontra sua base. Como escrevem Osório e Colaboradores (1989, pg. 138), essa modalidade de processo grupal requer características que o tornem dinâmico, reflexivo e democrático quanto à tarefa.

O aspecto dinâmico implica que a atividade grupal não é rigidamente organizada sob poderoso sistema de regras que visem assegurar a ordem, afetando negativamente a criatividade, significa deixar fluir livremente a integração e comunicação que fomenta o pensamento e criatividade. Já “reflexivo” implica na própria reflexão sobre o processo grupal, prévia a toda decisão ou ação externa, e concomitante ao desenvolvimento da tarefa externa. Por fim, o aspecto “democrático quanto à tarefa” do grupo reside no fato de que todo pensamento e ação é originado no próprio grupo, onde o coordenador do grupo jamais assume função que possa ser realizada por outro membro do grupo (OSÓRIO ET AL, 1989, pg. 138).

O acontecer grupal consiste na pré-tarefa, tarefa e projeto. Na primeira ocorre atividades onde os medos básicos, compreendendo a ansiedade de perda e ataque, embasam o uso de técnicas defensivas, ou seja, à tarefa precede a resistência à mudança. Como nos afirma Baremlitt (1994, pg. 184), ocorre nessa fase uma atuação não genuína, que paralisa o prosseguimento do grupo, onde se faz “como se” se trabalhasse, “como se” se efetuasse um trabalho especificado.

Sob uma série de tarefas para passar o tempo eis a impossibilidade de suportar frustrações do início e término da tarefa, veem-se movimentos aparentemente transformadores que, na verdade, impedem a mudança. É fase de desencontros entre o pensar, atuar e sentir. Nesta impostura o grupo é incapaz, e o sujeito é como o negativo de si mesmo, carecendo a revelação de si (BAREMBLITT, 1994).

É no momento da tarefa que enfim se aborda e elabora as ansiedades. O grupo agora se encontra na posição depressiva básica, ou seja, expressa consciência de finitude, sendo possível incluir a ideia da própria morte, a partir de onde se poderia estruturar a tarefa possível em termos de tempo e espaço. Da primeira fase à segunda “se efetua um salto por somação quantitativa de *insight* através do qual se personifica e se estabelece uma relação com o outro (diferenciado) (BAREMBLITT, 1994, pg. 189).

Aprendemos que o grupo é uma percepção global dos elementos em cena, sendo possível instrumentá-los contatando a realidade. Cada sujeito é ativo, capaz de elaborar estratégias e táticas, intervir nas situações e transformá-las (BAREMBLITT, 1994, pg. 191). Por fim, a ideia de projeto, o qual compreenderia estratégias e táticas pretendidas a produzir uma mudança, estratégias e táticas que continuamente modificam o sujeito, num processo contínuo

O autor supracitado ainda diz que cada membro do grupo constrói seu papel em relação aos outros. Ocorre uma articulação entre o papel prescrito e o papel assumido, a qual resulta na atuação característica de cada sujeito. Cada papel é construído com base no grupo interno, na representação que cada um tem dos outros membros, assim constituindo “o outro” generalizado do grupo.

Da relação com o “outro generalizado” se constitui cada atuar distinto, com sua estratégia, tática, técnica e logística para realizar a tarefa, conforme Baremlitt (1994), que também apresenta os papéis que se destacam na operação grupal: “Porta-voz”, quem, sendo depositário da ansiedade do grupo, neste expressa-a através de meios como palavras, atos ou silêncios. O outro papel é do “bode expiatório”: Depositário de todas as dificuldades do grupo e culpado de cada um de seus fracassos. Por fim, o “sabotador”, depositário das forças que se opõem à tarefa, provocando mecanismos de segregação.

Em nossas experiências práticas com grupos percebemos como esses papéis sobressaem no processo, sobretudo durante as rodas de conversa. A princípio o comportamento sabotador é evidente, o qual vai perdendo força com o decorrer da comunicação e consequente aprendizado. Além disso, os membros identificam a quem elegem como bode expiatório, e esta descoberta os leva a entender o porquê e a mudar tal situação.

Um conceito importante por parte de Pichon é o “Esquema Conceitual, Referencial e Operativo”, ECRO grupal que

Está baseado na ideia de uma inter-disciplina que compreenda o estudo geral da problemática abordada. [...] Este ECRO é instrumental e operativo no sentido que a aprendizagem do grupo se estrutura como um processo contínuo e com oscilações, articulando os momentos do ensinar e do aprender que se dá no aluno e professor como um todo estrutural e dinâmico. [...] Cada integrante leva ao grupo um esquema de referência e sobre a base do denominador comum destes sistemas se configurará, em sucessivas voltas espirais, um ECRO grupal (BAREMBLITT, 1994, pg. 192).

Grosso modo, ECRO é um conjunto de conceitos teóricos (conceitual), que se referem a um grupo e a uma situação concreta (referencial) para traçar instrumentalmente (operativo), sobre essas bases, uma estratégia de mudança que se constitui como a tarefa de um grupo operativo. O ECRO é, antes de tudo, instrumento que deve ser construído no contexto das atividades de um grupo operativo, por isso, é um ECRO grupal (ESTUDIO DEL PSICOANÁLISIS Y PSICOLOGÍA, 2015?).

Outro esquema merece ser apresentado, trata-se do cone invertido, constituído por vetores na base dos quais se fundamenta a operação grupal. A análise inter-relacionada destes vetores resulta numa avaliação da tarefa que o grupo realiza. Os vetores são pertença, pertinência, comunicação, aprendizagem, tele e cooperação. *Tele* refere-se ao clima afetivo preponderante no grupo em variados momentos. Compreende o grau de empatia positiva ou negativa entre os membros (BAREMBLITT, 1994, pg. 196).

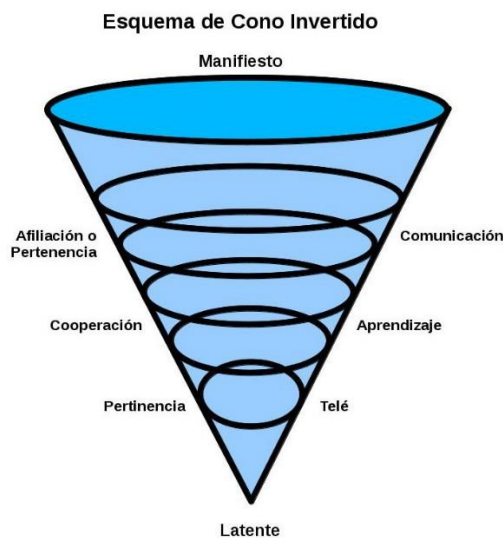
O vetor *pertinência* mede-se “pela quantidade de suor que tem a camiseta ao final da partida”, o que denota ou não a realização da tarefa estratégica. A falta de pertinência pode ser caracterizada como um “gol contra”. O vetor pode ser tido como passagem da serialidade à grupalidade, o qual não é proposto como um ato de vontade, mas sim como consequente expressão do desejo grupal, na análise dos medos básicos (BAREMBLITT, 1994, pg. 196).

A *cooperação* está na possibilidade de o grupo tornar consciente sua estratégia geral, envolvendo a todos os membros com justiça nos atos e exatidão, nisso é notória a capacidade de colocar-se no lugar do outro. *Aprendizagem* e *comunicação* são intrínsecos, pois toda alteração da comunicação se deve a uma dificuldade na aprendizagem, e vice-versa. *Aprendizagem* inclui o moldar na prática os objetivos do grupo, a arte para levar a tarefa adiante, a avaliação dos elementos que se opõem à realização da tarefa, a fim de a eles reagirem adequadamente (BAREMBLITT, 1994, pg. 196).

A *comunicação* implica na contínua operatividade do processo grupal, a qual envolve todos os membros e promovem a aprendizagem. Por fim, *filiação* e *pertença*, a primeira pode ser considerada como um passo antes da segunda, sendo uma aproximação não fixa com a tarefa, sendo

mais um interesse pelo trabalho grupal, mas sem uma prática efetiva, esta ocorre na pertença, onde os participantes se engajam (BAREMBLITT, 1994, pg. 197).

A seguir, a ilustração de um cone invertido ajuda na compreensão desse conceito ímpar da teoria dos grupos operativos.



Disponível em: <<https://xveritux.wordpress.com/2013/06/23/vectores-del-cono-invertido/>>.

A escolha deste desenho do cone invertido é devida ao fato de que em sua parte superior estariam os conteúdos manifestos e em sua parte inferior, mais profunda, as fantasias latentes do grupo. É o movimento espiralado que permite ao implícito tornar-se explícito, superando medos básicos subliminares e possibilitando a mudança (BAREMBLITT, 1994, pg. 196). Consideramos este o objetivo maior do grupo operativo, trazer à tona o que está implícito, acobertado pelas palavras superficiais e comportamentos que sinalizam mecanismos de defesas, os quais são manifestados pelos membros do grupo, e para isso é preciso causar contínuo movimento entre os vetores.

Certamente há dificuldades relacionadas com a comunicação e a maneira de abordagem do objeto. Os obstáculos que emergem manifestam o que Pichon chamou de “medos básicos” (RODRIGUEZ, 2013). São uma resistência à mudança, uma negação ante a nova proposta de aprendizagem e transformação. Assim, os profissionais da psicologia social têm como objetivo a promoção da mudança, o que o dispositivo do grupo operativo possibilitará, tornando explícito os medos e propondo retrabalhá-los para superá-los.

Por fim, cabe apresentar as funções do coordenador e do observador no processo grupal. Barembritt (1994) escreve que a diferenciação entre os dois papéis é difícil, visto que na tarefa a

experiência e estilo pessoal são preponderantes. O coordenador do grupo não trabalha como um psicanalista de grupo nem como simples coordenador de grupo de discussão e tarefa, contudo, a ele compete sinalizar as dificuldades que emergem no processo grupal e impedem o enfrentamento da tarefa. O coordenador fará uso do ECRO para decifrar tais dificuldades, e proporá ao grupo as hipóteses que permitam a este tomar-se a si mesmo como objeto de estudos e revelar as dificuldades na comunicação e aprendizagem.

Ele não está no grupo para responder questões, mas para ajudar o grupo a formular questões que permitam o enfrentamento dos medos básicos, então, o coordenador ajuda os membros do grupo a pensar, abordando os desafios devidos à ansiedade. Reescrevemos as palavras de Osório e colaboradores (1989) quando afirmam que a principal norma da boa coordenação é que o coordenador jamais deve assumir uma função que possa ser realizada por outro membro do grupo.

Já ao observador, como informa Baremlitt (1994), cabe recolher informações verbais e não verbais apresentadas nos variados momentos grupais, as notas do observador são analisadas conjuntamente com o coordenador a fim de repensar hipóteses formuladas e adequá-las conforme o processo grupal. Ele é um observador não participante e tem a característica de permanecer silencioso.

Esta concisa revisão apresentou os principais pontos da teoria de Pichon-Rivière no que concerne ao manejo de grupos, especificamente, ao embasamento teórico e à prática do grupo operativo. Por fim, ressaltamos que a teoria de Pichon-Rivière acerca dos Grupos operativos não é elaboração de um acontecer grupal, ou uma invenção, como se fosse prévia à forma como os grupos acontecem, na verdade, como toda teoria, trata-se de uma explanação de como o fenômeno já acontece, dando, conforme seu ponto de vista teórico, significação a esse processo e norteando o trabalho dos profissionais envolvidos, neste caso, do coordenador e observador.



## REFERÊNCIAS

BAREMBLITT, Gregório. **Grupos – Teoria e Técnica**. Graal:Rio de Janeiro.

BASTOS, Alice Beatriz B. Iziq. **A técnica de grupos-operativos à luz de Pichon-Rivière e Henri Wallon**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-88092010000100010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-88092010000100010)>. Acesso em 17 fevereiro 2019.

CASTANHO, Pablo. **Uma Introdução aos Grupos Operativos: Teoria e Técnica**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-24902012000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-24902012000100007)>. Acesso em 17 fevereiro 2019.

CHAISSAN Q., Roberto. **Teoría de la enfermedad única de Pichon-Riviere**. Disponível em: <<https://psicologiagrupal.cl/?p=213>>. Acesso em 17 março 2019.

**La Dialéctica como fundamento y método en el pensamiento de Enrique Pichon-Rivière**. Disponível em: <<http://milnovecientossexentayochoblogspot.com/2014/11/la-dialectica-como-fundamento-y-metodo.html>>. Acesso em 14 março 2019.