

COORDENAÇÃO DE GRUPOS NA ENFERMAGEM – REFLEXÕES À LUZ DE PICHON-RIVIÈRE

COORDINATION OF NURSING GROUPS – REFLEXIONS ACCORDING TO PICHON-RIVIÈRE

COORDINACIÓN DE GRUPOS EN ENFERMERÍA – REFLEXIONES A LA LUZ DE PICHON-RIVIÈRE

Adriana Serdote Freitas Cardoso¹
Fernanda Barreto Mielke²
Caren de Oliveira Riboldi³
Narciso Vieira Soares⁴
Agnes Olschowsky⁵
Clarice Maria Dall'Agnol⁶

RESUMO

Desde as organizações mais primitivas, o ser humano comporta-se como um ser gregário, e suas experiências grupais constituem a base de formação para uma identidade individual, coletiva e social. Os estudos sobre grupos fazem-se presentes em diversas áreas do conhecimento, dentre elas a enfermagem, que se destaca por um ser trabalho coletivo, contínuo, ininterrupto, estruturado em equipes que possuem como eixo de referência o enfermeiro. Esse profissional, como integrante dessa equipe, assume competências de supervisão e liderança, legitimando seu papel de coordenador. Neste artigo propomos uma reflexão sobre a coordenação de grupos alicerçados no referencial sobre grupo operativo proposto por Enrique Pichon-Rivière. Esses pressupostos permitem o aprendizado por meio das vivências de cada indivíduo, propiciando o crescimento grupal em um movimento dialético de construção, desconstrução e reconstrução que busca explicitar o que está implícito. O enfermeiro, ao coordenar um grupo, deve considerar a complexa rede de vínculos e relações sociais da ação de seus integrantes e, assim produzir mudanças.

Palavras-chave: Enfermagem; Processos Grupais; Estrutura de Grupo.

ABSTRACT

Since the most primitive organizations, the human being behaves as a gregarious individual and group experiences are the basis for a social, collective and individual identity. Group studies are seen in many knowledge areas, including Nursing. This area stands for a collective and continuous group work with a male nurse as a reference. As part of the group, a male nurse assumes supervisory and leadership duties to legitimize his coordinating role. This article proposes a reflection about this role based on the conceptions of operative groups suggested by Enrique Pichon-Rivière. According to his ideas, learning results from each individual's experiences and represents an opportunity for growth. This dialectic movement of construction, deconstruction and reconstruction aims to make clear what is implicit in it. The male nurse, as a group coordinator, must consider the complexity of the network links and of the social relationships to make changes.

Key words: Nursing; Group Processes; Group Structure.

RESUMEN

Desde las organizaciones mas primitivas el ser humano se comporta como un ser gregario y sus experiencias grupales constituyen la base de la formación para una identidad individual, colectiva y social. Los estudios sobre grupos están presentes en varias áreas del conocimiento, entre ellas la Enfermería. Ésta se destaca por un trabajo colectivo, continuo, sin interrupciones, estructurado en equipos cuyo eje de referencia es el enfermero. Este profesional, como integrante de aquel equipo, asume competencias de supervisión y liderazgo, legitimando su rol de coordinador. En este artículo proponemos una reflexión sobre la coordinación de grupos basados en el referente del grupo operativo propuesto por Enrique Pichón-Rivière. Tales presupuestos permiten el aprendizaje partiendo de las vivencias de cada individuo, propiciando el crecimiento grupal en un movimiento dialéctico de construcción, desconstrucción y reconstrucción que busca explicitar lo que está implícito. El enfermero, al coordinar un grupo, debe considerar la compleja red de vínculos y relaciones sociales de la acción de sus integrantes y, así, producir cambios.

Palabras clave: Enfermería; Procesos de Grupo; Estructura de Grupo.

¹ Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPG-ENF/UFRGS). Membro do Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE).

² Enfermeira. Doutoranda no PPG-ENF/UFRGS. Bolsista CAPES. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Enfermagem Psiquiátrica e Saúde Mental (GEPESM).

³ Enfermeira. Mestre em Enfermagem pelo PPG-ENF/UFRGS. Membro do NEGE.

⁴ Enfermeiro. Doutorando no PPG-ENF/UFRGS. Docente da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai das Missões – Campus Santo Ângelo. Membro do NEGE.

⁵ Doutora em Enfermagem. Docente do PPG-ENF/UFRGS. Coordenadora do GEPESM.

⁶ Doutora em Enfermagem. Docente do PPG-ENF/UFRGS. Coordenadora do NEGE.

Endereço para correspondência: Adriana Serdote Freitas Cardoso: Av. Lucas de Oliveira, 2320. Apto 203. Bairro: Petrópolis. CEP: 90460-000. Porto Alegre-RS. E-mail: aserdotte@hcpa.ufrgs.br.

INTRODUÇÃO

Desde as organizações mais primitivas, o ser humano caracteriza-se como um ser gregário, o que lhe confere a necessidade de interação contínua com o outro. Os arranjos em grupo iniciam-se logo cedo, com o nascimento e a inserção na família, consolidando-se ao longo das demais fases do desenvolvimento mediante o convívio na escola, na igreja, no local de trabalho, dentre outros.

A troca de experiências nos diferentes grupos e contextos oportuniza ao ser humano a incorporação de aprendizados que contribuem para o delineamento de sua personalidade e aprimoramento pessoal, influenciando-o nas escolhas. Essas vivências constituem a base de formação para uma identidade individual, coletiva e social.^{1,2}

Os estudos sobre grupo encontram-se presentes em diversas áreas do conhecimento, entre elas a enfermagem, diferenciando-se apenas quanto ao enfoque e à forma de abordagem. As atividades grupais nesse cenário, frequentemente, são utilizadas como estratégias no processo de aprendizagem que possibilitam o aprofundamento de discussões e a ampliação de conhecimentos nos mais diversos âmbitos.³

O trabalho de enfermagem é predominantemente coletivo, contínuo, ininterrupto nas 24 horas e estruturado em equipes compostas por enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. É comum observar que, na dinâmica de trabalho dessas equipes, o enfermeiro atua como principal articulador das ações individuais e coletivas voltadas para o cuidado, para o ensino e para a pesquisa, em diferentes contextos. Tal papel advém das competências gerenciais designadas a esse membro do grupo que incluem supervisão e liderança,⁴ convergindo para a figura de coordenador de ações coletivas com vista à efetivação do cuidado.

Para melhor compreender as questões que emergem da temática coordenação de grupos, torna-se fundamental um referencial teórico-metodológico. Neste artigo, as reflexões alicerçam-se nos pressupostos de Enrique Pichon-Rivière, psicanalista argentino que em 1946 criou o conceito de grupo operativo, contribuindo para melhor compreensão e entendimento dos fenômenos grupais.

Com base nas vivências na disciplina “Grupo Operativo: fundamentos teóricos e práticos”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, surgiram inquietações acerca do assunto e o interesse em relacionar o referencial de grupo operativo com as questões relativas à coordenação de grupos na enfermagem.

Outro aspecto motivador para o desenvolvimento deste artigo foi a escassez de produções científicas para esta abordagem na área da enfermagem, constatação ratificada após busca na base de dados BIREME. Utilizando como critérios os descritores deste artigo e

as publicações científicas nos últimos dez anos, foram encontradas pesquisas voltadas para as questões operacionais de grupo, como o número ideal de componentes, condições para realização, características e atribuições do coordenador, dentre outros.

Mesmo considerando esses aspectos importantes para a condução do processo grupal, entende-se que abordar a temática com base nos pressupostos pichonianos fornecerá subsídios para o aprimoramento da prática de coordenação de grupos na enfermagem, em especial ao enfermeiro, como líder de equipe. Além disso, auxiliará os sujeitos envolvidos nesse processo a compreender suas ações e a construir sua práxis coletivamente, de modo que transformem o cotidiano e lhe recriem o próprio trabalho.

UMA APROXIMAÇÃO COM O REFERENCIAL DE PICHON-RIVIÈRE

Enrique Pichon-Rivière^{5,172} define grupo como “um conjunto restrito de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe de forma explícita ou implícita uma tarefa [...]”. Nessa concepção, as necessidades são comuns a todos e as pessoas se articulam com a finalidade de alcançar uma tarefa. O grupo em conjunto estabelece vínculos de intensa reciprocidade entre si, numa relação dialética contínua que por meio de uma ação educativa modifica os sujeitos durante a interação.

A técnica do grupo operativo foi criada em 1946, quando Pichon-Rivière era responsável pelo Servicio de Adolescentes del Hospital Neuropsiquiátrico de Hombres da Cidade de Buenos Aires. Por circunstâncias particulares, os profissionais da enfermagem foram dispensados e, diante dessa situação, era preciso providenciar pessoal para realizar até mesmo as tarefas mais simples. Pichon-Rivière, então, recrutou pacientes adultos do hospital e, com base na formação de indivíduos mediante tarefas determinadas, conseguiu obter pessoas capazes de administrar o cuidado à comunidade de jovens que ficavam sob a responsabilidade dele.⁵

A proposta apresentada por Pichon-Rivière para a técnica de grupos operativos fundamenta-se na proposta de aprender a aprender, ou seja, aprender a pensar integrando estruturas afetivas, conceituais e de ação, isto é, o sentir, o pensar e o fazer no processo cognitivo. Nessa técnica, procura-se potencializar a capacidade operativa que um grupo possui, centrando seus integrantes no reconhecimento de suas necessidades, na elaboração de um projeto e no desempenho de uma tarefa.⁵

Operar consiste em proporcionar condições para que os membros do grupo consigam promover uma modificação criativa e uma adaptação ativa à realidade, compreendendo o grupo como instrumento de aprendizagem^{5,6}. Essa aprendizagem relaciona-se não somente ao seu produto, mas também ao processo

envolvido, na possibilidade de transformação de uma modalidade de pensamento dialético em outro dialético. Enquanto o pensamento dialético obstaculiza a aprendizagem, a criatividade e a transformação da realidade, traduzindo-se numa leitura distorcida dela, o pensamento dialético busca o objeto de conhecimento situado no seu contexto, compreendendo-o em constante movimento e integrado a outros objetos numa situação histórica concreta.⁷

A técnica de grupo operativo caracteriza-se por estar centrada na tarefa explícita, que consiste em reelaborar a informação/objeto de conhecimento, tendo em vista a proposta de trabalho grupal (aprendizagem, terapêutica, diagnóstico organizacional, etc.), e na tarefa implícita, envolvendo a elaboração de ansiedades (medo da perda e medo do ataque) que configuram as resistências às mudanças. Essas resistências devem ser superadas no acontecer grupal por meio de movimentos dialéticos de tese, antítese e síntese, ou seja, um movimento de construção, desconstrução e reconstrução num processo de indagação e esclarecimento, de tornar explícitos conteúdos que estejam implícitos no grupo.⁵

No momento em que as pessoas operam em grupo, esse processo ocorre mediante a atribuição e assunção de papéis. O conceito de papel é entendido como um modelo de conduta relativo a uma posição do indivíduo na rede de interação grupal, que está interligada às suas expectativas e às dos outros membros do grupo. Ao longo do acontecer grupal emergem os papéis de porta-voz, bode expiatório, líder da resistência e líder da mudança, que no decorrer do grupo vão sendo assumidos pelos integrantes.⁵ Enfatiza-se a necessidade de rodízio desses papéis entre os participantes: “havendo cristalização de uma ou mais pessoas em alguns dos papéis, a operatividade grupal fica prejudicada, comprometendo a aprendizagem”.^{8:91}

O reconhecimento e a identificação desses papéis fornecem subsídios ao coordenador grupal auxiliando-o na condução do grupo. Nesse sentido, ao perceber a atuação do porta-voz, o coordenador poderá ter indicações de como o grupo está percebendo e sentindo, de modo a orientá-lo na elaboração dos conteúdos latentes ou até mesmo num redirecionamento grupal.

Por “bode expiatório” entende-se depositar aspectos negativos ou atemorizantes do grupo ou da tarefa em um membro surgindo mecanismos de segregação diante de tal integrante. Por outro lado, enquanto o líder da resistência atua em movimento contrário às mudanças, anunciando os processos de resistência, o líder progressista age como um facilitador, auxiliando o coordenador e o grupo na consecução da tarefa.⁵ No momento em que o coordenador é sensível a esse interjogo de papéis, inclusive identificando-se e reconhecendo-se como parte dele, torna-se capaz de trabalhar e entender melhor a dinâmica desse processo.⁸

A ideia de aprender a aprender proposta por Pichon-Rivière está baseada na preexistência, em cada

indivíduo, de um esquema conceitual referencial e operativo (ECRO), que corresponde ao conjunto de conhecimentos, experiências e sentimentos com os quais o sujeito pensa e age. Esse ECRO individual adquire unidade mediante o trabalho em grupo, colaborando para a elaboração de um ECRO grupal, ou seja, um esquema referencial operativo sustentado pelo denominador dos esquemas prévios individuais. É importante que o coordenador grupal se aproprie dos ECROS individuais para, assim, construir um esquema conceitual grupal que venha auxiliar no processo de aprendizagem.⁵

É importante assinalar que os pressupostos pichonianos de grupo operativo vêm ao encontro do processo de trabalho da enfermagem à medida que a equipe busca, com base em um líder e no esforço coletivo, aperfeiçoar sua prática de cuidado. É comum no grupo de trabalho emergir conflitos tanto de ordem pessoal quanto coletiva, necessitando que as pessoas do grupo desenvolvam estratégias de enfrentamento. Nesse processo, percebe-se a importância do coordenador, como eixo de referência, no interjogo de papéis, nos retrocessos e avanços.

O PAPEL DO COORDENADOR DE GRUPOS NA ENFERMAGEM

O crescente interesse pela temática de grupos na enfermagem deve-se ao fato de o enfermeiro, como líder de equipe, utilizar frequentemente essa tecnologia como estratégia de liderança do cuidado ao ser humano, no ensino, na pesquisa, dentre outros. A relevância do trabalho em grupo na enfermagem/saúde é destacada pelos Ministérios da Saúde e da Educação,⁹ pois preconizam que a formação e a atuação do enfermeiro deve conceber um processo produtivo de cuidado aos cidadãos capaz de construir, junto com eles, graus de autonomia que lhes causem impacto na qualidade de vida.

Nessa perspectiva, o enfermeiro tem como desafio o compartilhamento, a gestão de conhecimentos e a coordenação de fazeres específicos, visando atender às demandas e necessidades dos sujeitos por eles assistidos. O coordenador de grupo deve buscar o aperfeiçoamento da arte de coordenar e desvendar suas potencialidades como facilitador de um processo que se dá de forma conjunta e compartilhada, com seus pares e usuários, no sentido de troca e aprendizado.¹⁰

Coordenar grupos, de forma geral, pressupõe o desenvolvimento de habilidades, competências, conhecimento teórico, sensibilidade e equilíbrio emocional, características que possibilitam estimular os envolvidos a trabalhar operativamente. O coordenador, à luz do referencial de grupo operativo, é aquele que “pensa com o grupo, ao mesmo tempo em que colige e integra os elementos do pensamento grupal”.^{11:5:129}

O processo e organização do trabalho de enfermagem, nos diferentes contextos que integra, apresenta inúmeras especificidades, que abrangem desde a forma

como se desenvolvem as atividades diárias até os arranjos coletivos, propensos a conflitos pela própria natureza do trabalho. Nesse cenário, torna-se fundamental uma coordenação efetiva que perceba as necessidades da equipe e saiba trabalhar as diferenças, assim como os aspectos positivos dessas relações.

No processo grupal, é importante estimular que os sujeitos se tornem capazes de protagonizar novas possibilidades, como sujeitos autônomos, solidários e conscientes de si e de suas necessidades.¹¹ Mediante tal quesito, espera-se que o coordenador mantenha a sinergia grupal, levando em conta os fenômenos manifestos e latentes, o simbólico e o fantasmático, as relações sujeito-grupo, mundo interno/externo e projeto-resistência à mudança, os processos transferenciais. A dinâmica grupal “encontra-se em contínuo movimento sempre em processo de um estágio a outro, em fluxo e refluxo”.^{12:152}

Assim, entendemos que o enfermeiro, como coordenador, deve considerar tanto as manifestações individuais como as do contexto grupal no qual está inserido, ou seja, o que é verbalizado por causa da verticalidade de cada sujeito, pertence ao grupo também. Assim, o papel do coordenador consiste em “esclarecer, através de assinalamentos e interpretações as pautas estereotipadas de conduta que dificultam a aprendizagem e a comunicação grupal”, tendo o desafio de “criar, manter e fomentar a comunicação dialógica, chegando esta, através de um desenvolvimento progressivo, a tomar a forma de uma espiral, na qual coincidem didática, aprendizagem, comunicação e operatividade”.^{5:128-129}

Tornam-se evidentes as inúmeras atribuições do coordenador, destacando-se que seja capaz de desenvolver um processo criativo fomentador da comunicação e do diálogo entre os membros do grupo na perspectiva de alcance dos objetivos. Além disso, espera-se o discernimento para conduzir o grupo à análise das situações que estejam impedindo a penetração na tarefa, de forma a oportunizar o desenvolvimento das relações que se estabelecem no processo e na sua relação com a tarefa grupal. Como parte desse grupo, faz-se essencial sua compreensão como sujeito histórico com base no papel que desempenha, de maneira que seu olhar adquira sentido e sua intervenção, direcionalidade.

Coordenação implica capacidade de escuta a ser desenvolvida observando-se os tempos para fala e silêncios que podem sinalizar anseios, desejos e dificuldades no trabalho e nas relações grupais. Espera-se que o coordenador seja capaz de manter a sinergia grupal levando em conta os fenômenos manifestos e os latentes, o simbólico, o fantasmático, a relação sujeito-grupo, a relação mundo interno-externo, os processos transferenciais e a relação projeto-resistência à mudança. Nesse sentido, a dinâmica grupal “encontra-se em contínuo movimento sempre em processo de um estágio a outro, em fluxo e refluxo”,^{12:152} exigindo que o coordenador atue como continente e decifrador. Almeja-se que o coordenador elabore hipóteses sobre o

acontecer implícito que explicitem fatos ou processos que não aparecem como manifestos aos integrantes do grupo e que funcionam como obstáculo para o alcance do objetivo.

A abordagem com grupos operativos vem crescendo ao longo dos anos, em especial na enfermagem, demonstrando o despertar do enfermeiro para esse enfoque e ampliando o campo de atuação em áreas como educação e saúde, ensino, assistência e gerenciamento de equipes. Como coordenador de grupo, o enfermeiro deve estar preparado para realizar intervenções, levando em consideração a dialética grupal, ou seja, os movimentos que ocorrem nas diferentes etapas vivenciadas coletivamente, e, assim, favorecer a solução de dilemas, visualizando e contribuindo na elaboração e resolução de contradições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coordenação de grupos pode ser entendida, muitas vezes, como uma tarefa impositiva e pouco aberta ao diálogo. O referencial de grupo operativo proposto por Pichon-Rivière possibilita outra maneira de exercer esse papel, pautando-se pelo diálogo, pela escuta e pela valorização do que está emergindo nesse processo coletivo.

Ao propor determinada tarefa em um grupo, é importante a disponibilidade de todos em realizá-la. Mesmo que aparentemente pareça simples, esse processo implica crescimento e mudança no cotidiano das pessoas envolvidas, pressupondo avanços e retrocessos, numa troca saudável de papéis que ocorre em um movimento dialético.

A enfermagem, como equipe de trabalho, vivencia diariamente os conceitos apresentados por Pichon-Rivière nas suas mais diversas práticas, que abrangem desde ações gerenciais e assistenciais, até atividades de educação e pesquisa. Nesse cenário, o enfermeiro atua como eixo de referência desse grupo, mas também como membro efetivo e atuante no jogo de papéis que se estabelece, instigando a busca de reflexões para situações conflituosas advindas do próprio processo grupal. O enfermeiro coordenador deve entender que o grupo não é mero somatório de pessoas, pois todos estão reunidos em torno de uma tarefa.

Assim, o exercício da coordenação deve considerar a complexa rede de vínculos e relações sociais da ação do grupo, entendendo que é o grupo em seu processo que aprende o trabalho e esse aprendizado produz mudanças. Para tal, é importante que a coordenação perceba que as dificuldades apresentadas no trabalho não são problemas individuais, mas do grupo.

A escuta e a sensibilidade para as diferentes manifestações grupais são facilitadoras do processo de coordenação e as vivências são únicas e peculiares ao modo como se desenvolve o processo e às pessoas que nele se inserem. Ressalte-se que um bom coordenador é aquele capaz de alcançar o cumprimento da tarefa de forma satisfatória e participativa.

REFERÊNCIAS

1. Grossmann E, Kohlrausch E. Grupo e funcionamento grupal na atividade dos enfermeiros: um conhecimento necessário. *Rev Gaúcha Enferm.* 2006; 27(1):71-9.
2. Dall'agnol CM, Resta DG, Zanatta E, Schrank G, Maffaccioli. O trabalho com grupos como instância de aprendizagem em saúde. *Rev Gaúcha Enferm.* 2007; 28(1):21-6.
3. Francioni FF, Natividade MSL, Azevedo M, Sandoval RCB, Di'Lourenzo VM. Grupos como possibilidade para desenvolver educação em saúde. *Texto Contexto Enferm.* 2003;12(1):97-103.
4. Ciampone MHT, Peduzzi M. Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. *Rev Bras Enferm.* 2000; 53(esp):143-7.
5. Pichon-Rivière E. O processo grupal. 7ª. ed. São Paulo: Martins Fontes; 2005.
6. Corrêa AK, Souza MCBM, Saeki T. Transição para o exercício profissional em enfermagem: uma experiência em grupo operativo. *Esc Anna Nery Rev Enferm.* 2005; 9(3):421-28.
7. Quiroga AP, Pichón-Rivière E. Revisão histórica: a trajetória dos autores e de suas obras. In: Freire P, Quiroga AP. O processo educativo segundo Paulo Freire e Pichon-Rivière. Petrópolis: Vozes; 1989.
8. Dall'Agnol CM, Martini AC. Reuniões de trabalho: mais que uma ferramenta administrativa, um processo educativo. *Texto Contexto Enferm.* 2003; 12(1):89-96.
9. Brasil. Ministério da Saúde. Ministério da Educação. Programa Pró-Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, Ministério da Educação; 2008.
10. Pirolo SM, Chaves EC. A equipe de enfermagem e o mito do trabalho em grupo. *Rev Esc Enferm USP.* 2002; 36(4):351-7.
11. Manigot M. La función del coordinador: su razon de ser en el grupo. In: *Temas de Psicología Social.* 9(1) Buenos Aires: Ediciones Cinco; 1987.
12. Mota K, Munari DB. Um olhar para a dinâmica do coordenador de grupos. *Rev Eletrônica Enferm.* 2006; 8(1):150-60.

Data de submissão: 15/7/2008

Data de aprovação: 22/6/2009