

# A arte do conflito

## Confrontação mediada pela Dialógica

Marcelo Bolshaw Gomes\*

### Índice

1	Introdução . . . . .	2
2	O Roteiro do Conflito . . . . .	6
3	O Contexto do Conflito . . . . .	9
4	Servir ou ser servido . . . . .	13
5	Focos conflitantes da elipse grupal . . . . .	17
6	Referências bibliográficas . . . . .	20

Mais do que uma teoria, o conhecimento sobre os conflitos é uma saber prático: como evitar conflitos e como, se não puder evita-los, vence-los. Trata-se de um conhecimento mais político que científico ou filosófico. Para alguns, este conhecimento é um ‘saber fazer’, uma técnica composta de diferentes estratégias para variadas situações. Mas, o conhecimento sobre conflitos exige criatividade e tem um componente fortemente ético relativo à liberdade (como não ser forçado à vontade dos outros e como fazer prevalecer minha vontade contra as resistências). Por isso, pensamos aqui o conhecimento sobre conflitos como uma arte, isto

---

\*Doutor em Ciência Sociais, professor de Comunicação da UFRN <<http://www.ufrnet.br/~mbolshaw/>> e pesquisador da Base GEMINI <<http://www.cchla.ufrn.br/gemini/>>.

é, como uma prática criativa voltada não apenas para o autoconhecimento e para a satisfação estética de seus agentes, mas, sobretudo, para o desenvolvimento das possibilidades cognitivas de um determinado coletivo, que dá suporte e sentido a esses conflitos. Para tanto, abordamos três aspectos: os estágios subjetivos de uma escalada de conflito, bem como as estratégias dialógicas adequadas a cada momento; o campo grupal como suporte-contexto do conflito e a 'humanização' de nossos padrões animais de liderança; e, finalmente, através de uma análise sistêmica, os princípios sócio-culturais de organização dos conflitos.

## 1 Introdução

O homem sempre viveu mergulhado em paradoxos, dividido por extremos e pólos opostos. Para uns, o universo está em permanente movimento e a vida é um conflito com a morte; para outros, não existem tantas rupturas e saltos, e todo conflito pode ser mediado e transformado em um diálogo. Uns acham que nunca um mesmo homem se banha em um mesmo rio; para outros, 'nada há de novo sobre o sol'. Alguns acreditam que foi a cooperação frente à Natureza que engendrou a Sociedade, outros pensam que foi o medo e a violência do poder de impor a outrem, contra a vontade, seus desejos e gostos.

Heráclito e Marx são exemplo de pensadores dialéticos, que pensam o mundo como uma sucessão de conflitos e contradições irreconciliáveis. Sócrates/Platão, Sigmund Freud e Edgar Morin são 'pensadores dialógicos', que pensam a 'inteireza das coisas' através de suas alternâncias e oposições. Mas, então, há uma dialógica filosófica que busca a verdade através do debate lógico em Platão; há uma dialógica clínica, baseada no jogo de transferência e contra-transferência analíticas em Freud; e há uma dialógica complexa, que envolve mais atores cognitivos (inclusive o ambiente e seus ruídos) do que os sujeitos interlocutores tradicionais em Morin.

Ou como disse Cremilda Medina, no livro *A Arte da Entre-*

*vista – o diálogo possível* (1986): há uma dialógica comunicacional ou ternária, em que o entrevistador, o entrevistado e o público realizam um discurso ao mesmo tempo compreensivo e espetacular. Compreensivo, quando a conversa se aproxima de um diálogo interior, seja clínico ou filosófico. E espetacular, quando a presença do público mediado se torna predominante no interior do diálogo dos interlocutores.

Não se deve pensar, no entanto, que a dialógica é uma ‘dialética pacifista’, que resolve os conflitos através da conversa e de reformas parciais. Quando afirmamos que a dialógica é o reverso do conflito não significa negar o choque das polaridades, mas sim sua irreversibilidade. O diálogo é o reverso do Conflito e as polaridades tanto podem ser dialógicas ou dialéticas dependendo da forma como entendam a noção de ruído e de acaso.

Nobert Wiener (1954) chama a irracionalidade dialética de "Diabo Agostiniano", em que a luta dos opostos gera um devir, ou terceiro termo; enquanto a irracionalidade dialógica estaria associada ao "Diabo Maniqueu", aos jogos de soma zero<sup>1</sup> e ao Conflito<sup>2</sup>. O Diálogo como reverso do Conflito deve ser enten-

---

<sup>1</sup>Os jogos de dois jogadores com soma zero são o principal objeto de estudo da teoria matemática dos jogos - que apresentamos a seguir. Diz-se que um jogo é de soma zero se o total dos ganhos ao final da partida é nulo, isto é, se o total de ganhos é igual ao total de perdas. E a aplicação desta teoria destes jogos não-cooperativos (entre dois ou mais jogadores) ao universo da vida social deu origem a Teoria da Escolha Racional e as suas diferentes interpretações.

<sup>2</sup>Santo Agostinho, antes de ser Bispo de Hipona, participou da seita herética dos maniqueus. Os maniqueus acreditavam louvar a totalidade de Deus, adorando tanto o Cristo quanto o Diabo. Para esta seita (de onde deriva a palavra "maniqueísmo"), o bem e o mal são princípios opostos e complementares que formam, juntos, a totalidade divina. Agostinho, no entanto, rompeu com essa concepção quando elaborou a doutrina do pecado original, segundo a qual Deus é infinitamente bom e misericordioso, e o mal só existe por causa do próprio homem, que foi expulso do Éden e agora luta para retornar a sua condição original. Wiener diz que a ciência (ou a relação entre o homem e a natureza) corresponde à luta contra a irracionalidade do diabo agostiniano porque a natureza não inventa ardis para nos enganar e o ruído resulta de nossa própria ignorância; ao passo que a política (ou a relação dos homens entre si) representa um embate contra a irracionalidade do diabo maniqueu em que o ruído é

dido como um exorcismo deste ruído maniqueísta, das polaridades não-dialéticas. No diálogo, é preciso abrir mão das certezas; e, no conflito, há uma fixação emocional em certezas parciais construídas no confronto com outras certezas parciais.

Morin fundamenta a Teoria da Complexidade em três princípios que funcionam não apenas como postulados epistemológicos, mas, sobretudo, como fundamentos éticos de uma nova conduta de vida: o princípio dialógico (ou a dualidade dentro da unidade), o princípio da recursividade organizacional (ou da causalidade circular de retroalimentação múltipla) e o princípio da representação hologramática (segundo o qual o todo está contido em cada parte e as partes estão contidas no todo).

A partir destes três princípios pode-se pensar uma ética, que valorize o diálogo como conflito produtivo, que incentive a adaptação como forma de vencer as dificuldades e que sempre nos remeta à responsabilidade do universo em que estamos inseridos. Somos parte do universo que estudamos como um sistema aberto. Conhecimento objetivo e autoconhecimento são duas faces de uma mesma moeda, duas dimensões (física e psicológica) de um único processo. Nem o idealismo universal e abstrato, nem o relativismo concreto de cada realidade local, a complexidade quer pensar o universo concreto em suas múltiplas dimensões simultâneas: o todo é mais e menos que a soma de suas partes ao mesmo tempo.

Consideremos um tapete. Comporta fios de linho, de seda, de algodão, de lã, com cores variadas. Para conhecer esta tapeçaria, seria interessante conhecer as leis e os princípios respeitantes a cada um destes tipos de fio. No entanto, a soma dos conhecimentos sobre cada um destes tipos de fio que entram na tapeçaria é insuficiente, não apenas para conhecer esta

---

utilizado para enganar o adversário. Ou seja: na dialética predomina uma desordem legítima, o "mal positivo", enquanto na dialógica e no conflito há uma irracionalidade desnecessária ou maligna, que consiste justamente em saber se utilizar o ruído em benefício próprio.

realidade nova que é o tecido (quer dizer, as qualidades e as propriedades próprias de cada textura), mas, além disso, é incapaz de nos ajudar a conhecer a sua forma e a sua configuração. **1ª etapa da complexidade:** temos conhecimento simples que não ajudam a conhecer as propriedades do conjunto. Uma constatação banal que tem conseqüências não banais: a tapeçaria é mais que a soma dos fios que a constituem. Um todo é mais que a soma das partes que o constituem. **2ª etapa da complexidade:** o fato de que existe uma tapeçaria faz com que as qualidades deste ou daquele tipo de fio não possam exprimir-se plenamente. Estão inibidas ou virtualizadas. O todo é então menor que a soma das partes.

**3ª etapa da complexidade:** isto apresenta dificuldades para o nosso entendimento e para a nossa estrutura mental. O todo é simultaneamente mais e menos que a soma das partes. (MORIN, 1997)

Assim, não se deve pensar que a Dialógica mediadora é simplesmente uma versão conciliadora ou negociadora dos conflitos ou que ela favorece o consenso, a estagnação ou a conservação de situações injustas e desequilibradas. A Dialógica é o reverso do conflito no sentido de media-lo dentro de uma unidade de ação, permitindo que a expressão dos extremos sem a destruição do seu contexto – e não no sentido de abafar os conflitos.

Ao contrário: abafar ou reprimir os conflitos faz parte do contexto de produção do conflito destrutivo que a Dialógica intenta tornar produtivo. Aliás, a idéia de uma "confrontação atenciosa", termo elaborado por Friedrich Glasl, no livro *Auto-ajuda em Conflitos – uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações* (1999) para designar uma terceira atitude frente ao conflito. Esta atitude também é chamada de 'auto-afirmação em conflitos' ou simplesmente de 'assertividade' (SMITH, 1977; THOMAS, 1976, APUD GLASL, 1999, p. 14)

e exige estratégia, objetividade, iniciativa, conhecimento do comportamento e dos pontos fracos do oponente.

O certo que todo conflito nasce de duas atitudes básicas opostas: o receio de conflitos e a vontade de brigar. Há pessoas com propensão ao conflito porque acreditam que este levará a mudança da situação e há pessoas com propensão a evitar o Conflito, o choque aberto de interesses contrários, que consideram destrutivos e desnecessários. Pessoas conservadoras e acomodadas tendem ao consenso e a defesa da estabilidade; pessoas injustiçadas ou progressistas tendem a ter uma postura agressiva em relação às regras e convenções sociais.

O conflito sempre é resultado da polarização dessas duas atitudes opostas, contra e a favor das mudanças. E a 'confrontação atenciosa' ou auto-afirmação seria uma terceira atitude que permita o desenvolvimento do Conflito das Partes dentro de um contexto de estabilidade estrutural do Todo. Ou seja, fazendo com que cada extremo expresse seu ponto de vista sem ameaçar o rompimento da relação (os conservadores expressando sem medo em relação às mudanças; os progressistas expressando sua insatisfação com as situações injustas), transformando o Conflito de interesses contrários em um Diálogo sobre as diferenças (de idade, de cultura, etc) e em uma negociação realista sobre os limites e os critérios das mudanças possíveis. E a negociação é sempre o objetivo e a saída para o Conflito.

## **2 O Roteiro do Conflito**

Glasl também elabora um roteiro de fases e etapas em que o desenvolvimento do Conflito se organiza como um círculo vicioso em que as polaridades se retroalimentam em uma escala crescente de auto-contágio.

<b>Fase</b>	<b>Etapa</b>	<b>Intervenção</b>
Diferenças Objetivas – Disputa	Temos um Conflito!	Auto-ajuda
Diferenças Pessoais – Conflito simples		
Conflito sobre o próprio Conflito	O Conflito tem a nós!	Ajuda de outros
Conflito sobre a solução do Conflito		Ajuda profissional
Destruição recíproca dos protagonistas		

Em uma primeira fase, o Conflito nasce de interesses comuns e diferenças objetivas. Em todas as espécies, os machos disputam fêmeas e territórios. Uma disputa entre adversários não significa necessariamente um Conflito entre inimigos, porque o pacto de cooperação entre os disputantes supera a competição. O derrotado 'sabe perder' e apóia seu vencedor. O Conflito começa efetivamente quando as diferenças objetivas se tornam pessoais, quando o espírito da competição supera a da cooperação. O Conflito é resultante da possibilidade de ruptura das regras do jogo, de um dos protagonistas 'virar a mesa' e não aceitar a vitória do adversário.

Então, ao mesmo tempo, que aumentam os pontos de litígio, diminui a capacidade de perceber o ponto de vista do outro. As partes tornam-se cada vez mais irracionais, instintivas, inconscientes em relação ao conjunto e elaboram 'racionalidades' próprias: os contrários à mudança enfatizam as necessidades materiais, as causas históricas, a relação entre o passado e a situação presente; os favoráveis à mudança ressaltam as finalidades, as novas possibilidades de ação e as diferentes probabilidades de construção do futuro a partir da situação presente. E ambos tornam-se cegos e surdos em relação ao discurso contrário. Então, passa-se das palavras às ações.

O terceiro passo na escalada do desentendimento se dá quando cada um passa a compreender e explicar o Conflito de uma forma

diferente definitivamente diferente a do outro. Neste ponto, o Conflito se personaliza nos protagonistas e, ao mesmo tempo, paradoxalmente, 'perde sua cara', envolvendo um número maior de pessoas nos dois lados do embate. O Conflito passa então a 'possuir' seus protagonistas, que passam a representar 'causas' coletivas, encarnando os extremos da estrutura na qual estão inseridos. Para os protagonistas, o conflito se torna uma questão pessoal; mas, para o conjunto, ele encarna e representa formas de ver e de pensar coletivas.

O quarto passo da escala crescente de auto-contágio do Conflito se dá quando as esperanças de negociação se esgotam e os protagonistas passam a divergir quanto a solução do Conflito, cada um excluindo o interesse do outro do desfecho de sua vitória. Glasl defende que só neste ponto é preciso de uma interferência externa da autoridade para refrear o confronto, não permitindo a prática de intimidações e retaliações parciais.

Fase	Atitude	Ação
Conflito simples	Endurecimento	Cooperação > Competição
	Debate	Cooperação = Competição
	Ações ao invés de palavras	Cooperação < Competição
<b>Conflito sobre o próprio Conflito</b>	Imagens e Coalizões	Personificação do Conflito
	'Perder a cara'	Ampliação dos envolvidos
<b>Conflito sobre a solução do Conflito</b>	Estratégias de ameaça	Intimidação do Inimigo
	Ataques destrutivos limitados	Retaliação do Inimigo
	Desunião	Destruição do Inimigo
Conflito destrói o Conflito	<i>Juntos para o Abismo</i>	Autodestruição

A cada fase do Conflito uma forma de intervenção é prescrita: na fase do Conflito simples, a confrontação atenciosa – a expressão das diferenças e a compreensão das projeções das transferências simbólicas involuntárias; na fase do Conflito sobre o próprio Conflito, a mediação por amigos comuns e terceiros pontos de vistas em dinâmicas grupais – a despolarização dos extremos através da multiplicidade e pluralidade democrática; apenas na fase do Conflito sobre a solução do Conflito, quando o sentimento de exclusão mútua se torna irreversível e o confronto caminha para destruição recíproca, prescreve-se a necessidade de uma intervenção externa da autoridade para impedir que as intimidações e retaliações entre os protagonistas levem o Conflito às suas últimas conseqüências.

Apesar de apresentar suas idéias para dar consultoria a diplomatas, a negociadores de greves e de seqüestros, Glasl é pensador idealista (na verdade, um pensador esotérico do movimento antroposófico) e acredita que os conflitos sociais sempre se originam em conflitos interiores, mais precisamente no conflito entre o Ego e o Self. Segundo Glasl, para compensar seus desequilíbrios de desenvolvimento, a relação Ego/Self 'diaboliza' o outro, projetando sua sombra (seus aspectos negativos) no inimigo e, por sua vez, servindo como um 'suporte alter-ego' para que ele projete sua sombra também.

Também é preciso perceber que os conflitos são processos complexos e que sua estruturação em fases e etapas lineares é apenas didática. Na prática, os estágios de um conflito concreto se sobrepõem e se interpenetram, com várias possibilidades de manobras táticas de ambos os lados. A estratégia do homem-bomba, por exemplo, é uma antecipação do último estágio.

### **3 O Contexto do Conflito**

Embora concordando com a dinâmica subjetiva proposta por Glasl, é impossível investigar o Conflito de forma descontextualizada, sem levar em conta os interesses contrários e diferenças objeti-

vas que o motivaram. É claro que existem conflitos sociais entre diferentes coletivos históricos (entre classes sociais, entre partidos políticos, entre estados, etc), como também conflitos pessoais entre indivíduos, mas é o cerne da noção de Conflito reside no contexto Grupal.

Na verdade, tanto a Sociedade como o Indivíduo são noções abstratas modernas, construções históricas bem posteriores ao nosso vínculo grupal com os conflitos. A colocação do Conflito em um contexto grupal esbarra, no entanto, em alguns obstáculos teóricos, como a tentação a definir a categoria de grupo, de buscar suas origens históricas ou de classificá-lo em diferentes tipos.

Ana Maria Fernández, no livro *O campo grupal – notas para uma genealogia*, diz o seguinte:

Em primeiro lugar, enfatizamos uma diferenciação: *os grupos não são o grupal*; portanto, o que importa é uma teoria do que fazemos e não uma teoria do que existe. Neste sentido, sua preocupação é epistêmica (como se constroem os conhecimentos sobre o grupal) e não ôntica (o que são os grupos). (2006, p. 4-5)

Interessa aqui observar algo que escapa à pedagogia e à psicoterapia em grupo: que é o Conflito que cria o Grupo e o Grupo que gera o Conflito. O inimigo - seja outro grupo, a natureza em seus diferentes aspectos ou a própria violência do grupo personificada em um deus, demônio ou em traidor interno – é que justifica o vínculo social. Para haver cooperação é preciso haver conflito contra um inimigo externo/interno, é necessário existir um mal a ser vencido e exorcizado – um bode expiatório a ser sacrificado<sup>3</sup>. Considere-se falsa, portanto, a questão se foi o conflito externo (a cooperação frente à natureza) anterior ao conflito interno do

<sup>3</sup>Aliás, o bode expiatório é uma expressão alegórica oriunda de um fato literal: nos rituais de magia negra, um bode ocupava o lugar simbólico do Cristo e era imolado para expiar os pecados dos participantes.

grupo (defendida por Aristóteles e Rousseau entre outros) ou foi a dominação entre os participantes que iniciou a exploração predatória do meio ambiente (advogada por Maquiavel e Marx, por exemplo).

E o que distingue os conflitos dos rebanhos mamíferos (disputa pelas fêmeas e pelo território) do regime de dominação e exploração contínua através da força de um grupo sobre outro da mesma espécie? Não podemos aqui reproduzir, em toda sua extensão, o conteúdo de outras pesquisas específicas sobre a 'humanização' de nossas relações biológicas de convivência. Há, no entanto, dois pontos de vistas contrários importantes de destacar como parcialmente equivocadas: a idéia de que não há diferença fundamental entre o comportamento de rebanho e o comportamento de grupo (DELEUZE & GUATTARI); e a idéia de que o comportamento grupal humano é essencialmente diferente do comportamento coletivo dos mamíferos (FREUD).

Deleuze e Guattari vão enfatizar a questão do território, mas, de forma um tanto quanto romântica, opor o comportamento de rebanho dos grupos humanos (associado ao comportamento de massa) ao comportamento da matilha (um superindividualismo anti-social idealizado – que na verdade não corresponde ao comportamento real dos lobos). O rebanho tem um comportamento essencialmente sedentário (enraizado no território pela agricultura e pela escrita), enquanto o comportamento da matilha é do tipo desterritorializado e desterritorializante: nômade, guerreiro, em constante deslocamento no espaço geográfico, com ênfase na caça, pesca e no extrativismo com meios de subsistência.

{...} Canetti distingue dois tipos de multiplicidade que às vezes se opõem e às vezes se penetram: de massa e de matilha. Entre os caracteres de massa, no sentido de Canetti, precisa-se notar a grande quantidade, a divisibilidade e a igualdade dos membros, a concentração, a sociabilidade de conjunto, a unicidade de direção hierárquica, a organização da territorialização, a emissão de signos. Entre os caracteres

de matilha, a exigüidade ou a restrição do número, a dispersão, as distâncias variáveis indecomponíveis, as metamorfoses qualitativas, as desigualdades como restos ou ultrapassagens, a impossibilidade de uma totalização ou de uma hierarquização fixa, a variedade browniana das direções, as linhas de desterritorialização, a projeção das partículas. (DELEUZE & GUATTARI, 1995, pág. 46/47)

Já Freud, ao contrário, acredita que a diferença entre o grupal e a horda primitiva reside nos humanos terem se tornados neuróticos, isto é, sublimarem seus instintos sexuais e sua agressividade através de uma linguagem. Há, pelo menos dois livros fundamentais com esta posição: a delirante hipótese sobre a gênese do poder e da violência de *Totem e Tabu* (1969a) e a primeira análise sistemática do papel do líder no interior dos grupos e das instituições, com *Psicologia das Massas e Análise do Ego* (1969b).

Em *Totem e Tabu*, Freud advoga a tese de que houve, em tempos imemoriais, houve o assassinato do pai da horda primitiva e que esse crime teria gerado um profundo sentimento de culpa, produzindo uma necessidade de reparação permanente e se transformando em um objeto de adoração: o poder. Por mais esta-pafúrdia que nos pareça hoje, essa primeira façanha sociológica freudiana é importante porque quer explica a organização do poder através de mecanismos involuntários e inconscientes e não simplesmente através da ameaça de violência física. Freud foi pioneiro em explicar que o poder não se funda na simples dominação dos corpos através do medo, mas sim domesticação das almas.

Já na *Psicologia das Massas*, Freud estuda as razões que determinam a formação e a persistência dos grupos e instituições em relação aos mecanismos do ego. Na primeira parte, aplicando a noção de Complexo de Édipo na cultura desenvolvida de forma geral em *Totem e Tabu* a instituições específicas como a igreja e o exército. Freud observa que essas associações teriam fundamento na libido dessexualizada (ou na exclusão do feminino, como diz

atualmente) em torno de um líder, que funcionaria como objeto comum de vinculação afetiva. O líder moderno ocuparia o lugar simbólico do pai primitivo assassinado, garantindo, assim, através da atualização desta memória arcaica, a unidade e a identidade dos membros do grupo.

Nem Freud, nem os pensadores pós-modernos, apesar de suas significativas contribuições ao debate sobre os conflitos humanos (Freud com a noção de inconsciente grupal, Deleuze & Guattari com a oposição dos comportamentos sedentário e nômade) estão inteiramente corretos sobre a continuidade ou a ruptura com nosso comportamento arcaico. O certo é que o grupal como contexto dos conflitos interpessoais humanos é híbrido (inato e adquirido, genético e cultural) e resultante de outros conflitos estruturais: entre o singular e o coletivo; entre as necessidades instintivas das partes e a racionalidade do conjunto; e, sobretudo, entre *as vontades de poder pela liderança do grupo* dentro de um meio ambiente hostil.

#### 4 Servir ou ser servido

Platão e Nietzsche, rivais irreconciliáveis no campo das idéias filosóficas, partilham, no entanto, da crença política que a democracia é uma degeneração da ordem natural. E entre as muitas abordagens sobre o papel da liderança em grupos, há algumas que, tentando retomar a contribuição freudiana, atribuem ao cristianismo um papel 'humanizador' de nossa natureza selvagem, isto é, de mudança do padrão animal de liderança através da força e dos atributos físicos para um padrão baseado na renúncia aos instintos e no atendimento das necessidades individuais e coletivas do grupo.

Um caso é a conversão do psicanalista-marxista alemão Wilhelm Reich ao cristianismo em seu último livro, *O assassinato de Cristo* (1997), escrito pouco antes de sua morte nas prisões norte-americanas - em que esta renúncia pulsional da morte é problematizada como uma ética. Neste trabalho, a lembrança de um

assassinato primordial não é apenas uma questão de culpa edipiana, mas um ideal voluntário de desenvolvimento através das restrições (mentais, alimentares, sexuais), uma prática ascética e estóica.

Outro caso, ao mesmo tempo semelhante (pois considera o cristianismo como responsável pela mudança de um padrão mais instintivo que racional) e completamente contrário (pois considera este novo padrão uma forma de controle social mais sofisticada) é a noção de poder pastoral enunciada por Michel Foucault, também em seus últimos escritos (1984). Foucault quis levar a crítica de Nietzsche à ideologia cristã às últimas conseqüências como um modelo de domesticação das almas pela ordem social<sup>4</sup>.

Assim, quando, nos primeiros versículos do décimo terceiro capítulo do Evangelho esotérico de João, Jesus lava os pés de seus discípulos, instaura-se uma nova forma de liderança e autoridade, uma nova conduta de poder, se constitui tanto do ponto de vista ideológico como no campo organizacional. Por isso, Foucault dá tanta importância à crítica do cristianismo, porque ele representa uma nova conduta de poder, que, diferentemente da conduta do

---

<sup>4</sup>O objetivo principal de Foucault; seu verdadeiro projeto era entender "o modo como um ser humano se transforma em sujeito". Sujeito, tanto no sentido de 'submetido a outro por controle e dependência', quanto no sentido de 'consciência, identidade de si'. E é para escrever uma história do sujeito que Foucault irá detalhar esses confrontos de resistência entre as pessoas e essa 'racionalização excessiva' da sociedade. A princípio, Foucault imaginou identificar as origens desse poder 'da razão perversa' na história das instituições e práticas sociais dos últimos trezentos anos da Europa Ocidental, mas já no final da vida ampliou sua pesquisa até os gregos e as próprias origens do que nos faz sentir 'ocidentais'. Com o ideal ético de auto-governo da polis ateniense, da ilusão de que "só aqueles que se dominam podem dominar os outros", o mundo ocidental virtualizou sexualmente o poder de forma gradativa e irreversível até o advento da Inquisição cristã e da produção diabólica do moderno inconsciente individual. Não podemos aqui remontar todo esse percurso, mas para explicar corretamente a idéia de 'poder pastoral' segundo Foucault, é necessário lembrar que o papel histórico que a ideologia cristã desempenha social e psicologicamente sobre os indivíduos apenas consolida e amplia tendências culturais mais antigas, vindas de comportamento sexual e alimentar ascético dos latinos (*o cuidado de si*) e dos helênicos (*o uso temperante dos prazeres*).

‘príncipe’ maquiavélico não se baseia na força ou da ação sobre os corpos, mas sim na admoestação das almas pelo espírito de rebanho.

	<b>Poder do Príncipe</b>	<b>Poder pastoral</b>
<b>Serviço</b>	Os liderados se sacrificam pelo líder	O líder se sacrifica pelos liderados
<b>Exercício</b>	Sobre os corpos através do Medo	Sobre as almas através da Culpa
<b>Domínio</b>	Domina identidades coletivas se colocando acima dos interesses de cada parte	Domina cada indivíduo durante toda vida
<b>Morte</b>	Promete a satisfação das necessidades imediatas inclusive a vida; a desobediência é a morte ou o castigo.	Promete a vida eterna e a salvação em outro mundo
<b>Imagem</b>	Soberania e representação do conjunto pelo centro	Oblativo e coextensivo à vida

Nesta perspectiva, as duas condutas, a do Príncipe e a do Pastor, rivalizaram e se completaram por muitos séculos. Durante toda primeira metade da Idade Média, enquanto os padres condenavam os pecados e perdoavam os pecadores, salvando-lhes as almas; os soberanos puniam os corpos dos criminosos. A partir do Estado Moderno, justamente quando se separou juridicamente religião e política, a conduta pastoral extrapolou a organização eclesiástica, tornando-se um padrão e multiplicando-se em várias escalas: o pai pastor, o chefe pastor, o professor pastor, a polícia pastora, etc. Ou seja, que a partir de então, todo poder passou a se organizar tendo como objetivo o controle individual das almas. Ao invés da salvação em outro mundo, passou-se a prometer o bem-estar social, a utopia; mas a conduta manteve o mecanismo de confessar os corações pela chantagem emocional e pela culpa.

No entanto, esta ênfase no cristianismo como fator de modificação dos padrões de liderança nos grupos humanos, defendida (por motivos diferentes) por Foucault e Reich é apenas parcial. O

príncipe maquiavélico, por exemplo, combina o uso da força ao consentimento. Assim, a questão da liderança não é servir ou ser servido, mas sim usar e seu usado para manter o controle.

Após estudar os padrões de relacionamento de vários grupos de animais (mamíferos, répteis, insetos, etc), Kurt Lewin (1965, 1989) observou que três atitudes recorrentes, três comportamentos biológicos possíveis no interior de um grupo genérico: *se identificar com o poder, ser contra o poder e se aceitar o poder como algo fora de si*.

É claro que eles foram superdesenvolvidos, deformados, sofisticados enfim, transformados de diferentes modos pelos homens e por outras espécies. Não existem 'lobos' nas sociedades das abelhas, das formigas e de outros insetos gregários; não há 'ovelhas' entre os répteis; os peixes não têm 'pastores'. E entre nós - os humanos - encontramos, em parte graças ao cristianismo, à indústria cultural e ao próprio Freud, esses três papéis funcionando como paradigma do comportamento grupal. Em *Um mapa, uma bússola* (GOMES 2000) coloquei esses três comportamentos atávicos no cenário pastoral: os que se identificam com o poder são Pastores; os que são contra, Lobos; e os submissos, Ovelhas<sup>5</sup>.

O roteiro subjetivo dos confrontos interpessoais, o contexto grupal e seus papéis (de liderança, contestação e obediência) ainda são insuficientes para entender a lógica dos conflitos em nossa sociabilidade violenta senão levarmos em conta a intenção e o propósito dos desentendimentos.

---

<sup>5</sup>*Os lobos* são os que não aceitam ser usados ou usar os outros, os que recusam as relações de dominação e entendem o poder como capacidade e potência. [...] *As ovelhas* trocam afeto por manipulação. São elas que dominam o pastor, mas, dissimuladas, fingem que é ele que as domina. Elas usam enquanto fingem ser usadas e só desejam se divertir. Transformam tudo em espetáculo e em divertimento. [...] *Os pastores* são os que se identificam com o poder. Embora se considerem protetores das ovelhas, são escravizados pela bajulação do rebanho e usados como espantalhos contra a liberdade dos lobos.

## **5 Focos conflitantes da elipse grupal**

Com a intenção de propor um ordenamento nas abordagens e focos sobre o campo grupal, Fernández estabelece "três momentos sistêmicos", indicando ao mesmo tempo aspectos e etapas da discussão por diferentes autores. O primeiro momento sistêmico é definido pela frase "o todo é mais que a soma das partes", isto é, o grupo é mais que um agregado de indivíduos. E o paradigma correspondente, estudando "o a mais" do conjunto e a disputa pela liderança em diferentes espécies, é a microsociologia de Lewin.

O segundo momento sistêmico, para Fernández, corresponde à noção de 'Pressupostos Básicos', desenvolvida pela psicologia cognitiva de Bion (1975). 'Pressupostos Básicos' são padrões de comportamento coletivo – situações emocionais arcaicas - que tendem a evitar a frustração inerente à aprendizagem por experiência, quando esta implica em dor, esforço ou sofrimento. Bion identifica três tipos: pressuposto básico de dependência; pressuposto básico de acasalamento; e pressuposto básico de ataque e defesa diante do inimigo.

Nessa perspectiva, os grupos operam em dois regimes distintos: o grupo de trabalho (e de cooperação consciente) e a emergência dos pressupostos básicos do inconsciente arcaico estabelecendo sentimentos comuns aos indivíduos do grupo. No pressuposto de dependência, por exemplo, o sentimento de proteção e de adoração em relação aos líderes ou às divindades; no pressuposto do acasalamento, o sentimento de esperança no futuro da comunidade; no pressuposto de ataque e fuga diante do inimigo, os sentimentos de medo e de raiva, tão freqüentes nos conflitos.

O terceiro momento sistêmico de Fernández é enunciado por Anzieu e pela psicanálise de grupo pós-lacaniana: o "esgotamento do objeto discreto". Ou seja: não basta observar como os processos inconscientes operam nos grupos, mas é preciso enunciar a própria noção de grupo como uma função do inconsciente, como um objeto psicanalítico (de investimento pulsional), como um sonho coletivo. Assim, adota-se a psicanálise de grupo como mé-

todo não apenas terapêutico, mas de investigação da 'grupalidade' – a sociabilidade anterior ao indivíduo moderno.

"O grupo é um lugar de fomentação de imagens; é uma ameaça primária para o indivíduo. A situação do grupo face a face (reunião, discipulação, trabalho em equipe, vida comunitária com companheiro que mal conhece, em número superior ao que normalmente convive nas relações sentimentais, sem uma figura dominante por cujo amor a pessoa possa se sentir protegida e unida aos demais) é vivida como uma ameaça para a unidade pessoal, como uma colocação em questão do eu."(ANZIEU APUD FERNÁNDEZ, 2006, 138).

E a des-individualização das pessoas em situação de grupo se dá através do exorcismo de seus fantasmas individuais e coletivos. Para psicanálise pós-lacaniana, o grupo é um aparelho de trabalho simbólico dos fantasmas individuais (o pai, a mãe, o outro, a morte, etc) como também pode encarnar fantasmas coletivos (a família, a equipe, o exército, o próprio grupo é um fantasma do campo grupal).

E, é justamente o fato da teoria psicanalítica dos grupos não dar conta de uma teoria geral da grupalidade (embora tenha sua contribuição) que Fernández chama de "esgotamento do objeto discreto". Qual a relação entre o campo grupal, a comunidade primitiva e a estrutura familiar? Ora, a noção de grupo na perspectiva psicanalítica é insuficiente para responder essas questões. Aliás, trata-se de uma confusão entre duas 'grupalidades' distintas: a roda de canto e dança, contexto-suporte da memória social antes do aparecimento da escrita; e o grupo psicanalítico que pensa suas relações estruturais de convivência social. E assim, os 'organizadores fantasmáticos' dos grupos analíticos não correspondem aos princípios de organização dos grupos no campo sócio-cultural.

Mas, sobrepondo os três momentos sistêmicos de Fernández à hologramática da teoria complexa de Edgar Morin (segundo o

qual o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos que a soma de suas partes), encontramos uma solução diferente para o campo grupal, que nos permite pensar também a intenção estrutural dos conflitos.

No primeiro momento sistêmico, o grupo é mais que a soma dos esforços dos seus componentes. Mas, não só no sentido dado por Lewin. A este excedente de trabalho coletivo (o resto que sobra do todo menos as partes) chama-se ‘Capital’. Capital, entendido não apenas no sentido marxista, mas no de Bourdieu (1998) de sobreproduto das trocas simbólicas.

Já no segundo momento sistêmico, o grupo é menos que a soma das suas partes e recalca as qualidades de seus componentes. A este déficit (o inibido das partes através do todo) chama-se ‘Inconsciente’. O inconsciente grupal, como vimos, não é nem singular nem coletivo, mas opera como uma energia latente através de padrões inibidos pela cultura.

Observando-se o terceiro momento sistêmico da teoria da complexidade moriana – em que "o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos que a soma das partes-- percebe-se que os princípios organizadores da grupalidade-total não são nem os pressupostos básicos da psicologia cognitiva de Bion, nem as imagens fantasmáticas pós-lacanianas ou os arquétipos mitológicos dos psicanalistas neo-junguianos.

O Capital e o Inconsciente são os dois epicentros do Conflito no campo grupal. A disputa pelo excedente simbólico do grupo e o recalque da energia psíquica nos tornam violentos a partir de nosso vínculo social, constituído pela repressão sobre as Partes e pela expropriação do excedente do Todo. O Capital e o Inconsciente, juntos, funcionam como focos opostos na constituição elíptica dos Conflitos. Nossas perdas e nossos excessos são as causas de nossos conflitos? Dito assim parece simples. Bastaria (para viver em uma paz dinâmica) reinvestir o excedente do todo para compensar o inibido das partes?

É o que investigaremos em nossos próximos textos.

## 6 Referências bibliográficas

- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e Filosofia da linguagem*. São Paulo, Editora Hucitec, 1997.
- BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: EDUSP, 1975.
- BOURDIEU, Pierre. *A Economia das Trocas Simbólicas*. São Paulo: Edusp, 1998.
- BOHM, David. *On dialogue*. New York: Routledge, 1996
- DELEUZE & GUATTARI, G. e F. - Segundo platô: 1914 - Um só ou vários lobos. *in Mil Platôs - Capitalismo e Esquizofrenia* v.I Coleção Trans. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. pág, 46/47
- FERNANDES, Ana Maria. *O campo grupal – notas para uma genealogia*. Coleção psicologia e pedagogia. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- FOUCAULT, Michel. "Deux essais sur le sujet et le pouvoir", in Hubert Freyfus e Paul Rabinow, *Michel Foucault. Un parcours philosophique*, Paris, Gallimard, 1984.
- FREUD, Sigmund. A psicologia de grupo e a análise do ego. (Originalmente publicado em 1921) In: *Edição Eletrônica Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1969a.
- FREUD, Sigmund. Totem e Tabu. (Originalmente publicado em 1913) In: *Edição Eletrônica Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1969b.
- GASL, Friedrich. *Auto-ajuda em Conflitos – uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações*. São Paulo, Editora Antroposófica, 1999.

- LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1989
- LEWIN, Kurt. *Teoria de Campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira Ed., 1965
- MEDINA, Cremilda. *A Arte da Entrevista – o diálogo possível*. Série Princípios. São Paulo: Editora Ática, 1986.
- MORIN, Edgar. *O Método, volume primeiro, A natureza da natureza*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1977; *O Método 2 - A Vida da Vida*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1980; *O Método 3 - O Conhecimento do Conhecimento*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1986; e *O Método 4 - As Idéias - Habitat, costumes, organização*. Porto Alegre: Editora Sulina: 1998.
- REICH, Wilhelm. *O Assassinato de Cristo*. Rio de Janeiro: Editora Martins Fontes, 1997.
- WIENER, Norberto. *Cibernética e Sociedade*. São Paulo: Cultrix, 1954.
- MORIN, E. "La complexité et l'entreprise" in *Introduction à une pensée complexe*, ESF, Paris, 1990 pp 113-124. Tradução do professor José Maria Tavares de Andrade (UFBA), 1997.