

Testemunhos

**Um homem é um homem
um bicho é um bicho
e um grupo é um grupo**

Ao Manuel e à Maria Golfante

Conheci o Manuel Tavares da Silva há já muitos anos, em casa do José Gabriel Pereira Bastos, onde então me albergava na qualidade de as(ex)ilado profissional. Era uma bonita tarde de Inverno e cheguei a casa mais cedo, depois de ter assassinado várias pessoas e de me ter suicidado pelo menos oito vezes. Quando entrei na sala vi um grande corpo imóvel estendido no chão, os braços em cruz, barriga para o ar, olhos fechados. Enquanto decidia de mim para mim que diabo estava ali a acontecer, sentei-me a observar etologicamente a cena. Ao notar a respiração pesada e tranquila, cheguei aliviado à conclusão que afinal o homem estava era a dormir. Passado um bocadão, aquele misto de Sandokan e Jesus Cristo abriu calmamente os olhos, sorriu com doçura e disse de lá do chão com o ar mais afectuoso do mundo: «Olá. Eu sou o Manel.» Tinha estado a fazer ioga. E assim conheci o Manuel Tavares da Silva e dele me tornei amigo — um dos seres humanos mais apaixonantes e surpreendentes que tive o privilégio de encontrar em toda a minha vida.

De aí em diante os nossos caminhos cruzaram-se repetidamente, fora e dentro do ISPA onde ambos ensinávamos. Secretamente, invejava a sorte dos estudantes que eram seus alunos na cadeira de Dinâmica de Grupos e que falavam com indescritível entusiasmo da experiência pedagógica que lhes era dada viver nessa cadeira de fim de curso. Com incomparável mestria o Manel imprimia uma dinâmica de transformação pessoal-grupal que considerávamos essencial para a formação dos candidatos a psicólogos — mas só ele merecia a nossa total confiança para o fazer. Tentativas de outros menos aptos (ou menos éticos) para repetirem essa experiência resultariam em completos desastres, que isto de mexer por dentro nas pessoas tem muito que se lhe diga, ólarila, e não é quem quer que anda por aí a fazer mudanças, que primeiro é preciso mudar-se.

Mudança...

O tema da mudança e das suas contradições internas surge em cada passo na vida deste homem que transformava transformando-se com um know-how que não vem nos livros e me faz repetidas vezes pensar na frase de um antigo professor que nos garantia que isto da Psicologia se aprende/apreende por osmose. A mudança fora já o tema da tese de Ph do Manel, em Leeds, e constituía o fulcro das suas preocupações teórico-práticas. Mas não hesito em afirmar que, muito mais do que saber teórico cristalizado, os seus alunos herdavam da sua presença didática um legado precioso e insubstituível — que brotava da densidade existencial do próprio Manuel Tavares da Silva. Claro. Foi a única pessoa que me convenceu ao vivo que a Psicologia é também poesia, porque no Manel isso era um todo indivisível, uma gestalt, uma irreduzibilidade perceptiva. Essa mesma poesia está todinha posta no espantosamente belo conto-para-crianças-sem-puto-de-infantil que ele e a Rosarinho escreveram, sob o pseudónimo de Manuel e Maria Golfante, O Pássaro-da-Lua (editado pela Bertrand) e cuja leitura está interdita a políticos profissionais, traficantes de armas caciques locais e inimigos do Petit Prince.

Pela mão do Manel fui introduzido com vigor a Kurt Lewin, mas nem por isso me atreveria a considerá-lo um lewiniano. A sua experiência era por demais rica e nele se integravam, sabiamente filtradas pela crítica da sua inteligência, as mais diversas linhas de influência teórica da gestalt e da teoria de campo à psicanálise, da bioenergia à análise institucional. A riqueza da sua dinâmica interior nem sequer lhe permitia ser tavaresdasilviano, por maioria de razões.

Num texto publicado neste número competente e carinhosamente organizado por Mário Jorge Ceitil, discípulo e colaborador directo do Manel, Georges Lapassade refere-se a uma experiência socioanalítica realizada em Lisboa e em que o Manel interveio. Estive presente em todo o processo e recorde como se fosse ontem o que aconteceu: Lapassade tinha realizado aquilo que no calão profissional passou a ser conhecido como «uma lapassada». Ou seja: tinha conseguido por completamente de pantanas uma instituição do Ministério dos Assuntos Sociais onde desencadeara um processo socioanalítico, e onde ao fim de três dias já toda a gente berrava com toda a gente sem que ninguém se entendesse, e sem que o Lapassade conseguisse fazer fosse o que fosse senão berrar ainda mais alto a dizer que queria mais dinheiro. Chamava ele a isso o «analisador-honorário». Bruxo. O caso parecia sem solução até que o Manuel Tavares da Silva, que até aí assistira a tudo em absoluto silêncio, resolveu tomar conta da situação, a rogo das almas aflitas.

Brilman, director da TEA-CEGOS de Paris, diz um pouco mais adiante que a palavra adequada para descrever o Manel é fascínio. Absolutamente de acordo: era impossível que fosse só eu a sentir isso. Foi literalmente fascinado e boquiaberto que assisti à sua intervenção na instituição abalada pelo sismo de grau 9 chamado Lapassade. De repente tudo começou a ganhar sentido, e através de um jogo dramático magistralmente orientado pelo Manuel Tavares da Silva toda aquela instituição desmantelada começou a refazer-se como por magia, como um puzzle que se organiza conduzido por mão invisível. Sem violência, num respeito total pela liberdade dos sujeitos e pela autonomia da instituição.

Foi a única vez que vi o Manel em acção e compreendi até ao tutano o prazer dos estudantes pelas suas aulas. Estava ali a expressão suprema da Psicologia: a action-research, o sonho impossível tornado prática. Na espantosa riqueza

humana e na insuperável mestria profissional do Manuel Tavares da Silva verificava-se integralmente o célebre aforismo do seu mestre Kurt Lewin: nada há tão prático como uma boa teoria.

Da irreparável perda que a sua morte constituiu para o desenvolvimento da Psicossociologia em Portugal dão aqui testemunho os seus amigos e colaboradores directos. Do choque provocado pelo seu desaparecimento só há uma palavra que dê conta: tragédia. Trágica foi a sua morte, como trágica foi a sua vida — e «porque a vida é feita de mudança», o Manel viveu. Intensa, contraditória, dolorosa, amantemente o Manel viveu o que há para viver no quotidiano de uma pessoa. Nem um minuto se perdeu. Em todos nós continua a existir muito do Manel e nisso se cumpriu o seu fado. A ele dediquei uma tese que uma vez fiz, e aqui repito o que respondi a alguém que me observou que era costume dedicar-se essas coisas aos Pais, Mães, Filhos e Ofícios Correlativos, e não a amigos desaparecidos: perder o Manel foi perder um pouco de tudo isso. Mais não tenho a dizer, senão repor aqui o que então escrevi: «Ao Manuel Tavares da Silva, que me ensinou que um Homem é um Homem, um Bicho é um Bicho e um Grupo é um Grupo». E isto não é ingenuidade epistemológica, façam-me lá o favor de acreditar.

LUIS SOCZKA

(Presidente da Associação Portuguesa de Psicologia)

Memória

«J'allais vers toi j'allais sans fin vers la lumière
La vie avait un corps l'espoir tendait sa voile
Le soleil ruisselait de rêves

Falar do Manuel é recordar a sua imensa sedução, aquela mistura mágica de afectos, sensibilidade e duma inteligência vigorosa.

É recordar aquele que sempre trazia consigo a sua solidão. O Homem que, no acaso das suas viagens pelo mundo, nunca se esquecia de escrever um postal ao pequeno Manuel que, anos atrás, ficara sózinho na aldeia com os avós, após a partida dos pais para Moçambique. A doçura do Homem que sempre trazia consigo esse rapazinho abandonado, para fazer que cuidássemos dele e o amássemos.

Pensar no Manuel é reencontrar a sua ausência e a surpresa da descoberta de que a morte pode ser inesperada fonte de vida, quando foi generoso e fecundo quem viveu.

Lembrar as palavras que escreveu:

«Fazemos a semente. A semente da vida. É tanta coisa que não sabemos o que vai ser ao viver. E não é nosso. Fizemos e vai ser vida.» (O Pássaro da Lua).

HELENA SILVA ARAÚJO

(Sociedade Portuguesa de Terapia Familiar)

Manuel Tavares da Silva

É difícil pôr no papel as palavras certas para dar ideia do que foi a influência do Manuel no campo da enfermagem Complementar (formação de professores e gestores de enfermagem) na Escola de Ensino e Administração de Enfermagem em 1972, esperava-se dele um contributo como professor de uma disciplina, entre várias outras, que no entanto incluía já uma percentagem elevada de actividades de dinâmica de grupo. O plano de estudos era relativamente recente, mas estável. A estrutura da escola também. Havia, no entanto, o desejo de melhorar a acção pedagógica.

Nos dois primeiros anos da sua participação nas actividades da escola muita coisa foi posta em causa e mudou realmente: o papel dos professores, o processo de avaliação de alunos, as relações entre professores, o conteúdo do curso no que respeita principalmente ao papel dos técnicos de saúde em relação à população em geral, à gestão de conflitos e ao processo de decisão quer ao nível da escola quer nos serviços de saúde, incluindo escolas de enfermagem.

A influência que o Manuel teve nesta mudança foi decisiva, apoiando-se sempre em bases teóricas sólidas e numa relação «quente» e de ajuda com aqueles que desejavam melhorar a acção pedagógica, que eram em número suficiente para que a mudança se operasse. Não sem esforço, pois a mudança organizacional implicava a mudança individual e havia um número limitado, mas importante, de pessoas que reagiam à força extraordinária que emanava daquele homem que deixava perceber algumas das suas dificuldades de relação, mas não desistia de participar activamente, com segurança e duma forma verdadeiramente democrática, ouvindo e falando quando era oportuno, de igual para igual, utilizando o seu «charme» e a sua experiência muito reflectida. Teria sido fácil para ele tornar-se indispensável, o centro das atenções, o poder, mas a grande lição que deu a muitos de nós, dando o exemplo, foi o da necessidade de cada um decidir conscientemente como quer utilizar o poder, que todos nós temos, tirando daí o prazer possível, sem deixar de o negociar com o poder dos outros. Como seria de esperar não foi fácil a todos compreender esta posição perante a vida em geral e o trabalho em particular.

Não deixou de haver comentários sobre o domínio dos psicólogos sobre os enfermeiros. Prezo muito a autonomia dos enfermeiros, como profissionais que são e que trabalham com muitos outros. Médicos, assistentes sociais, administradores de saúde e de hospitais, são alguns daqueles com quem os enfermeiros trabalham de perto e com todos eles há o risco de uma relação de dominação-submissão. O contributo do Manuel foi em sentido contrário, no de participar, favorecendo o desenvolvimento, a maturidade dos que o rodeavam e estavam interessados na utilização do seu próprio poder. Isto é confirmado através de muitas opiniões e factos. «Teve uma acção determinante na minha relação comigo própria e com a minha família. Ajudou-me a desenvolver uma data de coisas, nomeadamente potencialidades a nível profissional. Foi capaz de aceitar que na avaliação da dinâmica de grupo fosse acompanhada pelo meu marido, o que teve reflexos em nós enquanto casal», diz uma enfermeira que foi sua aluna nessa época. Administradores de hospitais enfermeiros, administrativos e médicos recordam-no das actividades de formação nos locais de trabalho, organizadas pela Escola de Ensino e Administração de Enfermagem, entre 1973

e 1978, onde a sua participação foi exemplo da capacidade de intervenção pessoal e de formação, no sentido mais profundo de educação, de facilitar que os outros alterem o seu comportamento, analisando-o e decidindo eles próprios.

O Manuel foi um educador não só de muitos enfermeiros que passaram como alunos ou que participaram em actividades de formação organizadas pela escola nos locais de trabalho, como de muitos psicólogos a quem foi facilitado estagiar com ele nessas actividades, formando uma verdadeira Escola, que se mantém viva, pois a sua participação continua a ser solicitada e apreciada.

Lisboa, 23 de Outubro de 1984

MARTA LIMA BASTO

(Presidente da Comissão Instaladora da Escola de Enfermagem Pós-Básica de Lisboa)

A minha recordação de Tavares da Silva

É-me difícil falar do Manuel. Assalta-me o medo de não ser capaz de exprimir por palavras os sentimentos e o pudor de falar de uma relação que foi, em alguns momentos, de grande intimidade e que influenciou decisivamente algumas das minhas opções profissionais e de vida.

Conheci-o, pela primeira vez, como professor da cadeira de Dinâmica de Grupo do Instituto Superior de Psicologia Aplicada e desde logo exerceu sobre mim um fascínio e encantamento que vieram a perdurar até à sua morte prematura em Dezembro de 1983.

De 1974 a 1979 tive o privilégio de ser seu colaborador em várias experiências de intervenção, que foram momentos enxcedíveis de aprendizagem e vivência humana.

Em 1981, depois de um período de afastamento, viria a reencontrar o Manuel como Director Geral da CEGOC-TEA. Esse reencontro reavivou em mim o desejo e a fantasia de reviver experiências anteriores. Mas as circunstâncias eram outras. Eram diferentes as condições sociais e institucionais. No novo contexto, a margem de liberdade para actuar estava condicionada pelo êxito e rentabilidade a curto prazo e fazia emergir de forma muito viva a tensão e, frequentemente, a frustração, decorrente da dificuldade de elaborar respostas compatíveis entre o desejo de mudança e a necessidade de encontrar soluções para o «real-social» vivido.

No meu trabalho como consultor, devido às condições em que este se instituiu e às regras a que se subordina, partilhei com o Manuel alegrias, tensões, angústias.

Tive no meu trabalho profissional o seu apoio paciente, compreensivo e um amigo. Aprendi com ele que o desejo de mudança do interventor deve ser dialectizado na situação de intervenção de modo a possibilitar uma decisão consciente

de mudança ou não-mudança.

Aprendi ainda a recusar a ilusão tecnocrática que dificulta situar a mudança na sua dimensão afectiva e numa perspectiva de desenvolvimento cultural e social.

A sua morte inesperada, a angústia dolorosa da sua perda, perturbou violenta e dramaticamente o meu quotidiano profissional e de vida, mobilizou sentimentos de revolta que ainda perduram, e, a pouco a pouco, a vontade de unir o meu esforço ao de outros, para tornar vivo o seu pensamento, desenvolver no campo profissional projectos inacabados. O seu exemplo, a sua confiança em mim, actualiza o meu desejo de prosseguir um caminho e a suportar melhor a tensão e o sofrimento que mobiliza as energias necessárias para a mudança em cada um de nós.

Dezembro 1984

FRANCISCO DE ALMEIDA
(Psicólogo e Consultor da CEGOC-TEA)

Depoimento

A amizade é, para mim, algo que não passa por declarações, e sinto ainda hoje a morte do Manuel como uma ruptura demasiado brutal para que a venha dourar, a posteriori, com discursos. Não venho, pois, carpir em público a morte de um amigo. Mas, e porque sinto que nós, psicólogos, temos falado excessivamente pouco uns com os outros sobre os nossos projectos e sobre as nossas esperanças, sobre as nossas dificuldades e bloqueios, sobre as nossas divisões e contradições, há algo que posso e quero, nesta altura, partilhar.

Encontrei o Manuel no início da minha carreira profissional, numa altura em que a participação em dois T-grupos me fizera viver uma ruptura profunda com a imagem do psicólogo e da psicologia que a formação teórica que recebera me tinha proporcionado. Acabara de perceber como nós, psicólogos, tínhamos medo de nós próprios e dos outros, do nosso corpo e da violência das nossas emoções, da nossa liberdade e possível criatividade, e de como nos servíamos do nosso curso para reforçar a nossa 'armadura caracterial' e para ganhar poder (e distância) sobre o nosso medo e sobre os outros. Não o percebera, como revelação, num dado momento. Era um processo que se tinha iniciado, de forma ambivalente, e que ainda hoje se mantém, para mim, em aberto.

Quando conheci o Manuel, nesse contexto, éramos vários a querer criar uma associação de «Dinâmica de grupos» e o Manuel aparecia como aquele que a poderia dinamizar e orientar. Reconhecíamos-lhe experiência e saber. Penso hoje que, embora o projecto fosse correcto e útil, representava, uma vez mais, a tendência para passar de lado daqueles que, pondo-se em causa, aceitam crescer com os outros, para o lado daqueles que, «justificados» por um saber e por um sentimento altruísta, se propõem «ajudar» os outros a crescer.

Não posso nem quero dizer, em nome do Manuel, aquilo que representou, para ele, o nosso trabalho em conjunto. Sei que não foi linear, nem isento de ambiguidades e contradições. Sei, sobretudo, que não foi fácil. Mas, entre 1970 e 1976 os nossos caminhos cruzaram-se frequentemente. Colaborei com o Manuel em iniciativas dele. Pedi-lhe apoio e conselho sempre que precisei, para responsabilidades pedagógicas e profissionais que assumi nessa área. Co-monitorei com ele T-grupos, psicodramas, sociodramas organizacionais, intervenções institucionais. Conosco trabalharam outros colegas (psicólogos, enfermeiras, médicos). Durante dois anos vivemos em conjunto os seminários de terapia e formação em Dinâmica de grupo e Psicodrama, orientados pelo Professor Pierre Weil, os quais nos confrontaram ainda mais profundamente e possibilitaram a criação de laços simbólicos e afectivos que ainda hoje se mantêm entre alguns daqueles que neles participaram. E o que ao longo desses anos descobri foi que saber, técnica, emoções, afecto, terapia, pedagogia e intervenção política podem andar a par, cruzar-se, reforçar-se criativamente, e que isso pode ser vivido sem triunfalismo e sem angústia, de uma forma em que, a diferença e a complementaridade uma vez aceites, há lugar para a dúvida, para a crítica e para a auto-crítica.

O 25 de Abril veio, entretanto, acentuar o que já se começara a verificar. Que cada um de nós, continuando a crescer, seguiria o seu próprio caminho. Muita coisa mudou. Foram os anos de intensa participação na vida do ISPA, lado a lado com muitos outros, criando novos «currícula», assumindo experiências pedagógicas e de participação institucional, lutando pelo desenvolvimento da profissão. Pela minha parte, bem ou mal, mas coerente com a minha própria evolução, insisti e consegui que fossem criadas cadeiras de «Dinâmica de grupo» e de «Psicologia organizacional», e que o Manuel fosse convidado para as orientar. Entretanto, eu interessara-me cada vez mais por aspectos teóricos, e encontrara na teoria psicanalítica um inesperado filão de descobertas que alargavam enormemente a minha visão da psicologia e das ciências do homem. A pouco e pouco, abandonei a condição de «Dinâmica de grupo», mantendo embora o mesmo interesse em investir em novas e diferentes experiências de auto-desenvolvimento pessoal. Mas era-me cada vez mais evidente que ensinar representava, para mim, uma forma de intervenção social mais completa e mais adequada à minha maneira de ser, que exige que inteligência e emoção vão a par e se combinem numa aprendizagem evolutiva, capaz de pôr em causa o já sabido, as certezas e as estratégias adquiridas.

O Manuel, também ele, seguiu novos caminhos, assumindo a liderança da equipa de psicossociólogos da CEGOC. Ficara aquilo que era fundamental — humanamente e profissionalmente interviéramos na vida um do outro. Aprendemos um com o outro não apenas saberes e técnicas, mas muito mais do que isso — o aceitar evoluir a partir da experiência, do erro, da dificuldade, da crise provocada e partilhada, criando em conjunto novas soluções, novos horizontes, sentimentos novos. Não esqueço que essa maneira, arriscada, de nos relacionarmos se alargou a muitos daqueles com quem colaborámos. E que a atitude de partilha da tomada de risco, e de confiança e apoio mútuo, crítica e não-indiscriminada, marcou muitos dos que conosco trabalharam. Tanto quanto sei, isso continuou a acontecer com os «alunos» do Manuel, nas aulas do ISPA, como anteriormente acontecera nas Escolas de enfermagem (EEAE, EESP), e aquilo que muitos psicólogos com ele descobriram, eles o dirão, se o quizerem fazer.

Não fomos, em Psicologia, nem os primeiros, nem os últimos a seguir este

caminho de abertura à relação e ao desenvolvimento inter-pessoal. O Carlos Caldeira, a Arlette, andavam também por lá. O Joaquim Lalanda Proença tinha aberto caminhos. Outros vieram depois. Nenhum de nós era perfeito, bem pelo contrário. Sabíamos isso e aceitávamos correr riscos. O nosso trabalho era vulnerável. Quem nos quizesse atacar, facilmente arranjaría argumentos. Mas, lembro-me bem, não jogávamos à defesa. As descobertas pessoais que fazíamos e que facilitávamos que outros fizessem valiam bem a hostilidade do establishment, dos prudentes, dos que tinham uma carreira para fazer, ou um poder para conquistar, a coberto de argumentos «científicos» ou de racionalizações ideológicas.

É altura de parar e de tentar sintetizar. Queria eu dizer-vos, com isto tudo, que a nossa profissão consente, como poucas outras, práticas de intervenção social que permitem unificar e integrár aquilo que as disciplinas ditas científicas com tanto cuidado fragmentaram e separaram, e isso tanto a nível interior, da nossa personalidade em formação, como ao nível exterior, da nossa intervenção social.

Nada do que tenho estado a dizer é muito original para aqueles que trabalharam nesta área, preferindo o risco da relação humana ao gozo das caixas de Skinner ou à segurança da manipulação psicométrica. E não é, certamente, adequado à solenidade da circunstância de escrever numa revista científica, à cerca de um colega que morreu. Mas, sintonizando para o tempo em que tanta coisa descobrimos e criámos em conjunto, o que me acontece como se tudo estivesse presente, não me restava outra alternativa senão a de correr o risco de falar do risco de viver a nossa prática profissional de uma forma partilhada e comprometida, e do muito que ganhei com isso.

Tendo o Manuel presente, não me apetece teorizar ou tirar conclusões. E muito menos fazer elogios fúnebres ou propôr modelos exemplares. Basta assim. Quanto ao Manuel, não podendo embora justificar o que vou dizer, sei que aquilo que ele foi semeando como pessoa e como profissional (aspectos que, aliás, nele se separavam, felizmente, muito pouco) deixou marcas em largas centenas de pessoas e continua ainda hoje o seu trabalho subterrâneo e indizível de humanização.

5.FEV.85
JOSÉ GRABRIEL PEREIRA BASTOS
Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa

Manuel...

Era num seminário residencial sobre «Negociação e Autoridade numa Empresa», num Hotel da região Parisiense... O tempo estava cinzento... Tinham-me avisado de que um colega meu de Portugal viria participar na sessão... Com efeito, ele ali estava: silencioso, sombrio, não querendo sobretudo dar nas vistas, discreto, modesto, preocupado em não incomodar o monitor... À medida que eu falava, eu via os seus olhos que brilhavam e um ligeiro movimento de lábios indicava num sorriso que apreciava fortemente... Em seguida nós falámos, discutimos. Logo conseguimos uma operação rara: comunicar... E isto nunca mais deixou de acontecer.

Viamo-nos pouco; Paris é longe, as ocasiões eram raras. Mas apesar disso, cada vez que nos encontrávamos era como se nos tivéssemos visto ontem e continuávamos uma conversa começada há longos meses. Quando numa troca de palavras ele achava a ideia interessante ou a resposta pertinente, ele ria francamente, encantado com a descoberta.

Era um homem com uma grande cultura: consultor, psicólogo, gestor, falando diversas línguas, tendo lido tudo quanto era possível sobre os diversos ramos da sua profissão: a vida da Empresa, a vida dos seus managers, a complexidade das suas relações, as condições do seu desenvolvimento. Era um dos raros representantes da dupla cultura: Ciências Técnicas e Ciências Humanas.

Ele evocava às vezes recordações da longínqua África da sua infância, histórias de serpentes capturadas e outros estranhos animais, habilmente impedidos de fazerem mal, pelo garoto dessa altura...

O tempo passou e outras serpentes invisíveis vieram surpreendê-lo sem que ele as pudesse impedir de lhe fazerem mal como dantes... Onde estava o garoto que as sabia tão bem domesticar? Ele deveria ter lá estado, com certeza, para no-lo salvar, para no-lo guardar, pois nós precisávamos dele... nós, os seus colegas de trabalho, os seus amigos...

Adeus, Manuel.

DOMINIQUE CHALVIN
(Director do Departamento CEGOS-IPPSO)

Recordando o Manuel Tavares da Silva

Tive o prazer de ter sido aluno de Manuel Tavares da Silva.

Digo prazer, porque é essa a sensação que mais depressa me ocorre, quando recordo as suas aulas de Psicologia Organizacional e de Dinâmica de Grupos. O seu modo inconfundível de dar as aulas — coloca-o entre os professores que nessa época mais marcantes foram para os alunos, que então frequentaram o ISPA. Concretamente, é-me impossível esquecer o fim-de-semana de Dinâmica de Grupos na Praia Grande, e penso que a generalidade dos meus colegas de curso de 1976/77, dificilmente esquecerão o memorável sociodrama no Centro Helen Keller com que terminou esse ano lectivo.

Para além desta relação meramente discente tive igualmente possibilidade de privar com o Manuel em diversas ocasiões, e de confirmar a qualidade das suas relações pessoais.

De um ponto de vista estritamente Institucional, considero que a sua docência no ISPA foi particularmente importante nesse período da Vida da Escola e que marcou fortemente muitos dos actuais psicólogos, particularmente os que se dedicaram à Psicologia Clínica e à Psicossociologia das Organizações. Estou em crer que era isso mesmo o que o Manuel Tavares da Silva, mais desejava. Penso que o consegui.

Dezembro de 1984

LUIS RETO
(Psicólogo e Director do ISPA)

Manuel Tavares da Silva

1938 - 1982

Manuel Tavares da Silva era director Geral de CEGOC-TEA, quando o destino interrompeu a sua brilhante carreira.

Se fosse necessário encontrar um qualificativo único para caracterizar este homem, eu escolheria a palavra «fascinação».

Incontestavelmente, ele exercia uma estranha fascinação sobre os seus alunos, os seus colaboradores e os seus clientes.

De uma extrema cortesia e paciência incansável, com um sorriso mostrando frequentemente uma ponta de humor, ele parecia apreciar a relação humana como outros gostam do perfume de uma flor ou de uma página de poesia.

Visivelmente, ele sentia um grande prazer em observar a natureza humana nos seus jogos e nas suas loucuras.

Ele conseguia o distanciamento do filósofo que observa de longe, sem no entanto ceder no campo dos princípios. Ele soube ser um Director de Pessoal inflexível, sendo ao mesmo tempo um pai para os seus colaboradores e alunos, e um professor respeitado.

Ele reunia todas as qualidades para se tornar um grande consultor. O que, na verdade, foi.

Ele tinha atingido aquele estado supremo de tecnicidade ao qual chegam os professores de Psicologia que exercem alternadamente ou simultaneamente as funções de direcção e de consulting, e confrontam a cada dia, as suas teorias com a realidade.

O CEGOC-TEA perdeu um grande gestor, ao mesmo tempo que o Instituto Superior de Psicologia Aplicada perdia um grande Professor, e que a Associação Portuguesa de Psicologia perdia um dos seus membros mais eminentes.

É bom lembrar aos vivos a recordação dos homens de quem podemos fazer modelos, para que eles permaneçam sempre como faróis acesos sobre os caminhos obscuros da civilização.

J. BRILMAN

(Director Internacional do Grupo C.E.G.O.S.)

Acerca dum psicossociólogo português criativo

As homenagens póstumas são fáceis e desagradáveis porque a morte é sempre a dos outros, o excesso de «elogios» é tão desagradável como a sua ausência e o visado já nem sequer pode dizer «basta!».

Vem isto a propósito do Manel que tive a oportunidade de conhecer na relação professor-aluno e como participante em vários processos de intervenção nos grupos. Dele me ficou a agradável recordação de alguém com quem aprendi, de alguém que não «ensinou» mas facilitou, provocou a aprendizagem, a mudança. Uma aprendizagem não tanto realizada através do que «transmitia» ou dizia, mas antes do que fazia ao dizer, do que permitia vivenciar, do «incómodo» que provocava abrindo pistas novas e «intransmissíveis» facilitando a mudança, a aprendizagem, o desenvolvimento, a apropriação do saber e o desejo feliz de descobrir, inventar, criar, o prazer de ser e de estar, a construção duma identidade nas suas dimensões sincrónica e diacrónica.

Ao «fascínio» do homem afável, ao «poeta» que sabia criar, marcado pelo tempo que foi o seu e que dele nada quis perder, aqui fica o apreço e o prazer dum «formando». Prazer esse que, felizmente, tive a oportunidade de lhe manifestar quando ainda vivo trabalhava tenso e quando, entre dois cigarros ansiosos acontecia, próxima ou distante da «liturgia», a mudança.

ADELINO DUARTE GOMES
(Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
Universidade de Coimbra)

Recordação de Lisboa

In memoriam MANUEL TAVARES DA SILVA

Lisboa: Quando era isto? Um dossier talvez perdido definitivamente (perdido nos arquivos de Remi Hess, 27 rue de Marcadet, em Paris 18, espero que o reencontrem um dia) impede-me neste momento, de me lembrar das datas exactas, e sobretudo de contar a história.

Tinha posto nesse dossier, escrito na precisa altura da minha estadia, o essencial, penso eu, do que lá aconteceu.

Restam somente recordações desfeitas, impressões, que não vou expôr por ordem, que eu direi ser simplesmente para evocar o papel que teve o Manuel, e que foi essencial, vão vê-lo, no momento em que eu desesperava de chegar a

alguma coisa para além da amargura.

Tinha sido convidado por um grupo de jovens psicólogos (ou psicossociólogos) que ocupavam postos de pouca responsabilidade num sindicato de uma corporação. Durante a minha estadia, eles iam, aliás, perder as eleições.

O convite que me tinha sido feito segundo me parece, era sobretudo de carácter político. Da revolução dos cravos tinham resultado roturas, tensões, assim como a impressão de uma «*dérive sociale*».

Aqueles que me convidaram, eram como se diz «*esquerdistas*»; ensinavam num Instituto de Psicologia instalado perto de uma feira em Lisboa.

A Fundação Gulbenkian tinha financiado a minha viagem, e a minha estadia. Eu devia animar durante uma semana um «*Grupo de Análise Institucional*».

Do meu primeiro seminário, conservo uma recordação um pouco negativa; já não acreditava nas virtudes dos «*Grupos de diagnóstico*» à maneira betheleniana (os *T. Groups*) e por conseguinte não tinha grande vontade de os animar. Precisava, para ensinar a intervenção psicossociológica, dum terreno. Julguei ter encontrado um na vizinhança do lugar onde se estava a dar o nosso seminário. Mas era artificial e sem força. Tinha a impressão de ter falhado.

E depois, em lugar de deixar Lisboa, decidi ficar mais algum tempo e ir «*à deriva*» duma intervenção para outra.

Pratiquei muitas vezes o que eu chamo a minha «*deriva institucional*».

Trata-se de, quando estou nalgum ponto no estrangeiro, para trabalhar, me deixar ir à deriva dum lugar para outro a partir de um primeiro ponto de ancoragem que permitiu a minha chegada a esse local. Aqui a ancoragem foi este pedido do grupo de psicólogos que me tinham convidado.

As eleições para a direcção do seu sindicato tiveram lugar na mesma altura em que ministrava o seminário. Mas não sei bem porquê, não fiz a ligação, contrariamente ao que me é habitual, entre o seminário e esse acontecimento, apesar de ser essencial.

Sabia vagamente que os meus anfitriões iam votar e, depois, que a contagem dos votos não os tinha favorecido. E era tudo. Creio no entanto recordar-me que eles me aconselharam (segundo eles por prudência) não tratar do assunto e sobretudo a não aparecer nos locais de votação.

À deriva... alguns dias mais tarde, tento uma intervenção no Instituto de Psicologia, onde os cursos são ministrados à noite, com um fundo de música de feira. Nós organizámos assembleias gerais. Mas na altura que me lembre correram mal.

À deriva (continuação): Até ao Porto desta vez, com uma intervenção ou duas, sobretudo numa escola de Belas Artes. Aqui a recordação é mais agradável, mas ainda muito vaga, à parte talvez a noite angustiante de regresso do Porto para Lisboa de comboio; descrevi esta noite em «*L'Auto-biographie*».

Era por volta do dia de S. João.

Deste acontecimento, religioso e popular, guardo uma recordação bem viva. No Porto conduziram-me, por volta de 20 de Junho a uma vila de pescadores onde os rapazes, seguindo um ritual antigo, se atiravam nús à água do rio para celebrar a festa do solstício de verão... Em Lisboa alguns dias mais tarde, nós percorremos as ruas da cidade velha pelo mesmo motivo... Até o meu gosto pelas

festas populares, os cantares e as danças, permitiu-me esquecer a tristeza dos dias anteriores.

Tive oportunidade, já não sei em que circunstâncias, de conhecer o Manuel em Lisboa e de participar num seminário de fim-de-semana durante o qual eu vi-o praticar sociodrama numa maneira que para mim era completamente nova.

Até aí tinha vivido num mal estar.

Havia, entre os meus anfitriões e eu um conflito ideológico e político latente. O conflito rebentou numa noite em que tinha comigo o livro de B. H. Levy sobre «La Barbarie à Visage Humain». Era a altura em que se falava muito em França, do «Goulag». A nova filosofia tinha feito entrada ruidosa em cena da intelligentsia, ela fazia um certo escândalo. Os meus anfitriões não apreciaram mesmo nada a minha apresentação, bastante positiva, deste livro.

Desta forma eu sentia-me muito só.

O encontro com Manuel tirou-me um pouco desta solidão; nós podíamos conversar extremamente à vontade. Ele era monitor dum grupo de intervenção psicossociológica. Tinha já trabalhado com Max Pagès assim como com outros amigos. Tínhamos muitos pontos em comum.

Alguns dias mais tarde a ocasião apresentou-se-nos de fazermos um trabalho em conjunto.

Pediram-me para intervir num Instituto de Formação e eu devia constituir um «colectivo de intervenção». Manuel ajudou-me a construí-lo e aceitou também fazer parte dele, ou, antes, dirigi-lo comigo.

Foi então a minha primeira e única intervenção psicossociológica efectiva. Durou uma semana.

Trabalhámos num ambiente de compreensão, constante e eficaz. Ele trouxe não só o seu grande domínio do jogo sociodramático — que foi graças a ele o momento mais importante desta intervenção — mas ainda o conhecimento, que eu não possuía, do meio, das pessoas, da sua cultura, a sabedoria por conseguinte da forma de proceder nas situações difíceis.

Eu trazia por meu lado alguns princípios fundamentais da socioanálise, em particular a autogestão das situações e dos honorários dos analistas.

Isto deu lugar a um início de elaboração teórica.

Infelizmente não tivemos ocasião de colaborar muito tempo. Eu ia ter que partir, deixar Lisboa.

Mas eu ia embora, alguns dias mais tarde, com a convicção apesar de tudo, de ter sido uma viagem útil para mim, mesmo se não foi seguida de outras estadias em Lisboa como teria sido meu desejo.

Não teria sido a mesma coisa se por um feliz acaso Manuel não tivesse interferido na minha situação portuguesa de «à deriva», para também participar nela e fazer uma parte dessa viagem comigo.

GEORGES LAPASSADE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE PARIS VIII
Paris, 5 de Junho de 1984

Perda

Foi uma perda irreparável a do Dr. Manuel Tavares da Silva. Pelo seu jeito de levar as pessoas a fazer incursões ao desconhecido grupal, pelo seu estilo provocatório sem deixar de ser afável, pela sua total disponibilidade que o levava, por vezes, a esquecer-se do imediato compromisso assumido.

Dir-se-ia que a sua era uma presença essencial que cada qual adornava de acessórios, com maior ou menor subjectividade, tal era o magnetismo que irradiava e o poder de desencadear nos outros as mais diversas reacções. Facilmente ocupava um lugar central na vida de grupo; facilmente se tornava apreciado; dificilmente se esquecia o seu significado, o seu contributo. E, no entanto, não lhe faltava discrição. Pé ante pé, subtilmente, chegava, estava ou ia -

-se embora. Tinha a elegância discreta daqueles homens cujo silêncio ecoa na planície interior dos outros.

Conheci-o em 1978. Encontrámo-nos pela primeira vez na CEGOC-TEA. Ambos tínhamos entrado para desenvolver o sector dos Recursos Humanos da Empresa, objecto prioritário, na altura, segundo a estratégia da Administração.

A CEGOC-TEA, até então conhecida pelas acções de formação de quadros, ia começar uma nova etapa: o desenvolvimento dos Recursos Humanos no domínio da consultoria. As perspectivas eram múltiplas mas o caminho estava por fazer. Caminero no hay camino/Se hace camino al andar, diz o grande poeta espanhol António Machado. E assim fizemos. Começámos a andar. O tratamento dos Recursos Humanos admitia, por hipótese, a dimensão grupal e a dimensão individual. Podia admitir muitas outras hipóteses. Adoptámos esta para começar, depois se veria. E assim foi que o Manuel se ocupou de desenvolver a dimensão grupal dos Recursos Humanos e eu a dimensão individual.

O homem que nos convidou, Morrow Gaines Campbell III está neste momento a liderar a CEGOC do Brasil. Quase mal chegámos, e ele embarcou. Começou a perfilar-se, então, a liderança do Dr. Tavares da Silva. Anteviam-se, sem dúvida, dificuldades, incógnitas... Até porque não é mais fácil gerir empresas que teorizar sobre elas. Mas, na elaboração de hipóteses relativas à gestão, sentia que era hora de passar ao terreno das aplicações, que, aliás, não lhe era desconhecido. Simplesmente, agora tratava-se da Direcção-Geral da Empresa. Não lhe faltou arrojo, sem dúvida, em tal decisão.

Tentativamente, cautelosamente, como era seu estilo, começou a lançar os alicerces de um projecto. As coisas começavam a rodar: prospecção de novos mercados, para a Consultoria, na África de expressão portuguesa, renovação e consolidação da imagem da CEGOC-TEA, estruturação de sectores especializados sem desaproveitar as sinergias intersectoriais, enfim toda uma série de medidas que se impunha tomar e que o Manuel agudamente compreendeu.

Foram dois anos escassos à frente da Empresa, conduzindo um barco não pequeno, menos isento de problemas. Quando se quer crescer, as dificuldades são de todo o tipo: financeiras, de mercado, de concorrência, de desenvolvimento

de produto, de construção de equipas, de projecção social... E assim aconteceu; as dificuldades estavam presentes e tornaram-se especialmente evidentes, devido à crise económica já então bem perfilada. E foi naquele ambiente difícil que o Dr. Tavares da Silva assumiu a responsabilidade de conduzir a Empresa. Fê-lo com prudência, com sabedoria, com inteligência. E não foi em vão o seu curto mandato. Tudo o que fez deu frutos. Simplesmente, ele não os viu amadurecer. E é pena.

Compartilhei com o Dr. Manuel Tavares da Silva horas difíceis em torno de um projecto de desenvolvimento de empresa. Em nome do confronto criativo que dialecticamente com ele estabeleci aqui lhe quero deixar o meu testemunho de homenagem.

ANTÓNIO MENEZES ROCHA
Director-Geral Adjunto da CEGOC-TEA

