

# A “DINÂMICA DE GRUPOS” DE BION E AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

**Jáder dos Reis Sampaio<sup>1</sup>**

*Universidade Federal de Minas Gerais*

*W. Bion foi um psiquiatra e psicanalista inglês que desenvolveu pesquisas sobre a formação e fenômenos de grupo, entre outros assuntos. Iniciou seus trabalhos no exército inglês e deu prosseguimento aos mesmos em grupos do Instituto Tavistock, constituídos de pessoas com formações diversas. Muitos dos conceitos desenvolvidos em sua pesquisa se tornaram relevantes para a compreensão de grupos de trabalho e dos fenômenos emocionais subjacentes a eles, influenciando gerações futuras de pesquisadores em diferentes áreas do conhecimento, como já havia sido mostrado por Maria Tereza Leme Fleury e pesquisadores associados. Este ensaio faz uma reflexão crítica das contribuições de Bion e uma avaliação do impacto do seu trabalho sobre alguns autores da Psicologia do Trabalho, Sociotécnica e Administração.*

*Descritores: Psicologia organizacional. Dinâmica de grupo. Organizações.*

A construção teórica da Psicologia do Trabalho.

O psiquiatra e psicanalista inglês Wilfred R. Bion, discípulo e admirador da obra de Melanie Klein desenvolveu em sua obra uma teoria sobre a dinâmica de grupos.

Do ponto de vista teórico, suas principais influências são a psicanálise freudiana com destaque para os trabalhos de Freud e seus interlocutores sobre a psicologia das massas; a teoria das três pulsões do Dr. Hadfield (da

---

1 Endereço para correspondência: Av. Antônio Carlos 6627 – Pampulha – Belo Horizonte-MG (Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG) CEP 31.270-901 Endereço Eletrônico: jader@fafich.ufmg.br

clínica Tavistock); e as contribuições kleinianas. Do ponto de vista empírico, suas principais fontes são os grupos terapêuticos que desenvolveu em diversas instituições.

O presente trabalho visa apresentar de forma sucinta a pesquisa e as principais conclusões de Bion sobre a psicologia dos grupos, fazendo a seguir uma análise crítica do emprego desta teoria à compreensão dos problemas do mundo do trabalho. Ele indica ao leitor os principais herdeiros de Bion no contexto dos estudos sobre as organizações e a Psicologia do Trabalho.

### ***A Trajetória dos Grupos de Bion***

Psiquiatra militar durante a segunda guerra mundial e ex-combatente da primeira guerra, Bion iniciou seus trabalhos com grupos na ala de reabilitação de militares do Hospital Northfield (durante a segunda guerra mundial) e, depois, estudou inúmeros grupos terapêuticos na Clínica Tavistock e em seu consultório.

Bléandonu (1993) identifica a evolução da obra de Bion a partir de seus interesses centrais. Ele a divide em períodos: o período grupal, o período psicótico, o período epistemológico e o último período.

#### *O Grupo de Northfield*

Bion foi designado como psiquiatra para a ala de reabilitação do Hospital Northfield, durante a segunda guerra mundial. Neste pavilhão ele contava com pacientes que já haviam passado pelo pavilhão de tratamento e, sua função original era apenas de supervisão.

Ele iniciou seu trabalho rompendo com a função e o papel que desempenhava, baixando regulamentos para os internos que seguiam as seguintes diretrizes:

- a) Haveria uma hora diária de treinamento físico;
- b) Os internos se organizariam em um ou mais grupos de atividades determinadas;

*A “Dinâmica de Grupos” de Bion e as Organizações de Trabalho*

- c) Novos grupos poderiam ser formados mediante o interesse dos internos;
- d) Os internos que se considerassem incapazes iriam para a sala de repouso, onde haveria leitura, escrita, jogos de damas e conversas em voz baixa para não perturbarem os demais;
- e) Haveria uma formatura de 30 minutos às 12:10 horas onde Bion esperava que os pacientes pudessem se tornar expectadores do que estava acontecendo.

Bion adotou a postura de evitar resolver os conflitos que começassem a surgir e a de evitar interferir até que os reclamantes tivessem amadurecido os problemas e suas soluções. Ele também fazia uma “ronda” pelos grupos formados e passou a convidar membros dos grupos a acompanhá-lo, como uma estratégia de disseminar o conhecimento sobre o que estava se passando, por todos.

A experiência de Northfield foi muito bem avaliada pelo seu autor. Criou-se um grupo de limpeza (que ele avaliava como uma manifestação neurótica) e um grupo de dança (que ele entendeu estar associado a uma sensação de inferioridade com relação às mulheres). Ele afirmava que após um mês, os grupos funcionavam bem fora da hora da formatura; houve apenas um afastamento sem permissão e os pacientes com alta médica de tratamento mostravam-se ansiosos por participar da ala de reabilitação. Ele considera que se havia restaurado o “*esprit de corps*”<sup>2</sup> que era percebido quando, por exemplo, os militares ficavam corretamente em posição de sentido ante a entrada dos oficiais nas reuniões de 12:10 horas.

*Os Grupos Terapêuticos*

A leitura de Bion (1975) e Bléandonu (1993) nos permitiu identificar os seguintes grupos terapêuticos estudados pelo psicanalista inglês: um grupo de diretores de empresas na clínica Tavistock, um grupo de analistas que haviam trabalhado com grupos em consultório particular, um grupo compos-

---

2 Espírito de corpo ou de equipe.

to por terapeutas da clínica Tavistock e, posteriormente, grupos de pacientes psiquiátricos, em 1948.

No grupo terapêutico, Bion não estabelecia nenhuma regra de procedimento e não adiantava qualquer agenda. Ele procurava convencer “grupos de doentes a aceitar como tarefa o estudo de suas tensões”.

Como, aparentemente, o grupo não tinha nada a fazer, tinha tempo para observar um fenômeno análogo ao da associação livre. Os participantes se voltavam a ele esperando que ele fizesse alguma coisa. Baseado na psicanálise, Bion enfrentava esta espera com uma interpretação. Transformado no centro do grupo, ele comunicava aos outros participantes o que sentia na situação. (Bléandonu, 1993, p. 75)

Ele se expressava em uma linguagem clara e direta, fazendo-se compreender por todos os membros do grupo. Eric Trist (citado por Bléandonu, 1993) afirma que suas intervenções eram raras e concisas e poder-se-ia guardá-las na memória, porque ele esperava um volume de evidências razoável antes de fazê-las. Se um membro do grupo as fizesse, ele se abstinha de fazê-la.

Destes grupos Bion retirou o material empírico para constituir a sua teoria de funcionamento dos grupos.

### ***A Teoria de Funcionamento dos Grupos***

A teoria dos grupos de Bion parte de uma distinção inicial. Existe o que o psicanalista inglês denominou de *grupo de trabalho* ou *grupo refinado* e os *grupos de base*, ou *mentalidade grupal* ou ainda *grupos de pressupostos básicos*.

#### *Grupo de Trabalho*

Por grupo de trabalho entende-se a reunião de pessoas para a realização de uma tarefa específica, onde se consegue manter um nível refinado de comportamento distinguido pela cooperação. Cada um dos membros contri-

*A “Dinâmica de Grupos” de Bion e as Organizações de Trabalho*

bui com o grupo de acordo com suas capacidades individuais, e neste caso, consegue-se um bom *espírito de grupo*. Por espírito de grupo, Bion (1975, p. 18) entende que se trata de:

- A existência de um propósito comum;
- Reconhecimento comum dos limites de cada membro, sua posição e sua função em relação às unidades e grupos maiores;
- Distinção entre os subgrupos internos;
- Valorização dos membros individuais por suas contribuições ao grupo;
- Liberdade de locomoção dos membros individuais dentro do grupo;
- Capacidade do grupo enfrentar descontentamentos dentro de si e de ter meios de lidar com ele;

Um grupo se encontra em trabalho terapêutico quando ele adquire conhecimentos e experiências sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um bom espírito de grupo.

Na visão deste autor, o grupo é “essencial para a realização da vida mental de um homem – tão essencial para isto quanto para a economia e a guerra” (p. 46).

Entretanto, os grupos que ele foi observando na sua experiência clínica não se comportavam desta forma. Eles pareciam mobilizados por forças estranhas, que levavam seus participantes a agirem de forma diversa à que era esperada deles na busca da realização dos objetivos em torno dos quais eles próprios concordaram em reunir-se. Este fenômeno levou-o a observar atentamente aquilo que ele denominou inicialmente como mentalidade de grupos.

*Mentalidade de Grupos*

A mentalidade de grupos é “a expressão unânime da vontade do grupo, à qual o indivíduo contribui por maneiras das quais ele não se dá conta,

influenciando-o desagradavelmente sempre que ele pensa ou se comporta de um modo que varie de acordo com os pressupostos básicos” (Bion, 1975, p. 57). Ela funcionaria de forma semelhante ao inconsciente para o indivíduo.

Ela seria responsável pelo “fracasso dos grupos” que Bion reputa à “expressão num grupo de impulsos que os indivíduos desejam satisfazer anonimamente e a frustração produzida no indivíduo pelas conseqüências que para si mesmo decorrem desta satisfação” (p. 46).

Em suas observações ele destaca diversas situações onde o grupo parece estar mobilizado pela mentalidade de grupo. Conversas fúteis, ausência de juízo crítico, situações “sobrecarregadas de emoções” a exercerem influências sobre o indivíduo, estímulo às emoções independentemente do julgamento, em suma: “perturbações do comportamento racional do grupo” (p. 31).

Desta forma, os grupos seriam como uma moeda, que possui duas faces, uma voltada à consecução dos seus objetivos e uma outra regida por impulsos dos seus membros, impulsos estes que se manifestariam quando se está reunido em um grupo de pessoas.

Um dos termos que Bion utiliza para definir a mentalidade dos grupos é “padrão de comportamento”. Humbert (1985) afirma que o termo “*pattern of behavior*”<sup>3</sup> foi desenvolvido pelos biólogos e que havia sido incorporado por Jung para a definição dos arquétipos. Este conceito articula a idéia de herança genética às contribuições dadas pela cultura, diferentemente do conceito de instinto, muito empregado por psicólogos do século XIX. Este conceito assemelha-se também à idéia de estrutura.

Ao prosseguir seus estudos, Bion foi distinguindo três padrões distintos, mas intercambiáveis, que seriam uma constante na mentalidade de grupos. Ele os denominou pressupostos básicos (*basic assumptions*).<sup>4</sup>

A teoria dos pressupostos básicos possui suas raízes na teoria freudiana, que tenta explicar os fenômenos grupais a partir da libido (instinto sexual). No seu famoso estudo intitulado “A Psicologia de Grupo e Análise do

---

3 Este termo tem sido traduzido também como esquema de comportamento.

4 O tradutor da sua obra para o português preferiu o termo “suposições básicas”.

Ego” ele abandona a proposta de Trotter, que formulara a existência de um instinto gregário primário e inato para explicar os fenômenos de grupo, para sustentar a hipótese psicanalítica de que os fenômenos grupais possuem como origem um investimento afetivo sobre um objeto que não pode ser obtido, seguido pela identificação com os supostos “rivais”. O pai da psicanálise ilustra seu ponto de vista com o nascimento de um segundo filho na família (que gera inveja no primeiro, e que é punida pelos pais, gerando uma identificação e um sentimento de comunidade, como forma possível de conviver com esta ambivalência), a identificação entre as fãs de um cantor ou pessoa de destaque e a competição pelo favoritismo entre as crianças na escola, seguida de uma ênfase e exigência de igual tratamento. Para Freud, o que “posteriormente aparece na sociedade sob a forma de *Gemeingeist*, *esprit de corps*, ‘espírito de grupo’ etc., não desmente a sua derivação do que foi originalmente inveja” (Freud, 1921/1969b). Há portanto, na origem do sentimento social, segundo a psicanálise freudiana, a “influência de um vínculo afetivo comum com uma pessoa fora do grupo”. Ele é uma “formação reativa contra atitudes hostis de rivalidade”.

No pós-escrito deste artigo, Freud afirma que os impulsos diretamente sexuais são desfavoráveis à formação de grupos, e ilustra sua posição com a busca de privacidade do casal, a sua auto-suficiência enquanto enamorados e os sentimentos de ciúme.

Em outro trabalho conhecido, “O mal-estar na civilização”, Freud (1930/1969a) trata dos instintos agressivos, argumentando pela existência de situações onde eles se manifestam de forma associada aos instintos eróticos. Os casos de sadismo e masoquismo são ilustrativos.

Os trabalhos de Bion, entretanto, possuem um enfoque e interesses diferentes aos do pai da psicanálise, como se pode ver no próximo bloco.

### *Pressupostos Básicos*

À medida que vai observando os grupos, Bion identifica três tipos de “padrões de comportamento” próprios dos fenômenos de mentalidade de

grupo. Ele denominou-os como dependência, acasalamento e luta-fuga. Blé-  
andonu (1993, p. 52) destaca a semelhança entre estes três tipos e a teoria de  
um dos mestres de Bion, o médico e psicólogo Hadfield.

Hadfield diferenciava uma tríade de pulsões, a saber: a libido-sexual, a agressão ou  
afirmação de si mesmo, e a dependência. (notar-se-á, de passagem, a semelhança  
com os três pressupostos básicos propostos por Bion).

Um dos primeiros fenômenos observados por Bion (1975) foi a de-  
manda que seus grupos apresentavam por um líder, capaz de satisfazer aos  
seus membros. “O grupo é bastante incapaz de enfrentar as emoções dentro  
dele, sem acreditar que possui alguma espécie de Deus que é inteiramente  
responsável por tudo o que acontece” (p. 30).

Este pressuposto básico é o de que “*existe um objeto externo cuja fun-  
ção é fornecer segurança para o organismo imaturo*”. Este objeto pode ser  
uma pessoa, uma idéia ou a história do grupo.

O líder que age segundo este pressuposto básico se comporta como se  
fosse “onipotente” ou “onisciente”, características próprias de uma divindade.  
Qualquer pessoa que queira ocupar o lugar de líder, uma vez já ocupado  
(ou pelo menos atribuído pelos membros do grupo), pode ser rechaçada,  
desdenhada ou menosprezada. Quando o suposto líder recusa-se a agir se-  
gundo o papel que se espera dele, cria-se um mal estar no grupo, que pode  
recorrer a explicações fantasiosas para manter-se coeso.

Os membros do grupo, agindo segundo este padrão de comportamen-  
to, disputam a atenção do líder e podem sentir “culpa pela voracidade” com  
que o fazem. Eles freqüentemente consideram suas experiências insatisfató-  
rias e insuficientes para lidar com a realidade, desconfiam da sua capacidade  
em aprender pela experiência. Seus sentimentos mais freqüentes são os de  
inadaptação (à vida, às suas experiências etc., e não apenas ao grupo) e de  
frustração.

Bion (1975) acredita que as pessoas aceitam estar em um grupo de de-  
pendência para “evitar experiências emocionais peculiares aos grupos de aca-  
salamento e de luta-fuga” (p. 72).



O segundo pressuposto básico identificado por Bion é que “está por vir um novo grupo melhorado” ou que *o grupo futuramente atenderá às necessidades pessoais de seus membros* e o autor às vezes se refere a este pressuposto como “esperança messiânica”, mas o denominou como “acasalamento” em uma clara acepção à origem psicanalítica do termo.

O grupo de acasalamento foi inicialmente observado em pares que conversavam assuntos diversos, à parte, sem que o grupo se incomodasse com eles ou chamasse a sua atenção, aceitando-os. Eles pareciam-se com casais de namorados, embora não tratassem de nenhum assunto de conteúdo explicitamente sexual.

O líder do grupo, neste pressuposto básico, está por nascer, e pode ser uma “pessoa ou idéia” que salvará o grupo. Bion entende que esta “salvação” é, na verdade, dos sentimentos de ódio, destrutividade e desespero com relação ao seu próprio grupo ou a outro (daí a referência ao messias).

Os membros de um grupo que está agindo sob a influência deste pressuposto básico, de forma geral, não estabelecem conversas com o “líder formal” ou chefe do grupo.

A emoção mais presente no grupo de acasalamento é a esperança, e a atenção de seus membros, acha-se voltada ao tempo futuro.

O terceiro pressuposto básico é o de luta-fuga e pode ser exposto da seguinte forma: *“estamos reunidos para lutar com alguma coisa ou dela fugir”*.

Os membros do grupo discutem sobre pessoas ausentes (que são um perigo para a coerência do grupo), estão tomados pela sensação de que a adesão do grupo é um fim em si mesmo. Eles ignoram outras atividades, que não sejam este debate infrutífero, fogem delas. Eles acreditam, ou agem como se acreditassem, que o bem estar individual é menos importante que a continuidade do grupo.

O líder reconhecido como tal por este grupo é o que concede oportunidades para a fuga (que é a mesma coisa que a luta das discussões infrutíferas em torno da conservação do grupo). É ignorado quando não atua desta forma.

*Pressupostos Básicos e Grandes Organizações*

O psiquiatra inglês procura aplicar os conhecimentos obtidos no estudo de pequenos grupos na análise do funcionamento de grandes grupos.

Assim como Freud, ele se atém à igreja, afirmando que se trata de um grupo especializado de trabalho sujeita à interferência de fenômenos de grupo de dependência. O segundo qual estaria sujeito a fenômenos de grupo de luta-fuga.

Ele considera a aristocracia como um grande grupo mobilizado por fenômenos de acasalamento.

Conclui-se, portanto, que neste momento de sua obra ele considera válida a aplicação dos conceitos relacionados à dinâmica dos grupos de base às grandes organizações, não estando muito atento aos problemas que se criam ao se retirar conceitos do seu território de origem.

*Cultura de Grupos*

Como o grupo reage aos efeitos de uma mentalidade de grupos? Ele elabora uma cultura característica sua.

Bion (1975) empregou o termo cultura de grupo de forma intencionalmente vaga como mostra a citação abaixo:

... expressão que empreguei para descrever aqueles aspectos do comportamento do grupo que pareciam nascer do conflito entre a mentalidade do grupo e os desejos do indivíduo. (p. 47)

No início do seu trabalho ele emprega metáforas genéricas para descrever as culturas de grupo, como “teocracia em miniatura” e “cultura de pátio de recreio”. À medida que ele vai desdobrando o conceito de mentalidade grupal nos seus três padrões de comportamento ele associa a cultura a estes últimos, referindo-se a ela como “cultura de luta-fuga” ou “cultura de grupo dependente”.

### *A “Dinâmica de Grupos” de Bion e as Organizações de Trabalho*

Infelizmente o psiquiatra inglês se ateu pouco ao grupo de trabalho, focalizando sua análise sobre cultura na mentalidade de grupos.

Como vimos, ele crê que a intervenção nos grupos fortemente influenciados pela mentalidade de grupo se dá através de uma prática clínica. O terapeuta de grupo vai interpretando as manifestações da mentalidade de grupos à medida que elas se manifestam, evitando ocupar o lugar de líder que seria desejado pelo grupo influenciado por um padrão de comportamento. Ele deve lidar com emoções desagradáveis, algumas vezes agressivas, que surgem.

### ***A Teoria de Grupos e o Mundo do Trabalho.***

Como já pudemos ver, o autor dedicou pouco esforço ao entendimento dos grupos de trabalho. Sua contribuição mais expressiva encontra-se nas conclusões, breves e esquemáticas, do grupo do Hospital Northfield.

A principal dedicação de Bion foi voltada para desvendar a mentalidade de grupo, o que é coerente com sua filiação teórica, mas deixa algumas dúvidas ao seu leitor. Ao adotar o “arranjo psicanalítico” para estudar os grupos, ele criou grupos com uma determinada configuração. Nestes grupos ele observou os fenômenos próprios à mentalidade de grupo. Uma primeira e óbvia questão que surge é: estes fenômenos de grupo ocorrem em grupos de trabalho onde existe um objetivo claro, uma agenda e uma liderança formal? Parece razoável crer que aconteçam, até mesmo porque a experiência de Northfield mostrou sua existência, mas, neste caso as três categorias criadas para descrever sua dinâmica são suficientes? Nesta nova área, sua capacidade de mobilizar os membros de grupo seria semelhante? Esta questão continua presente na agenda de estudos dos interessados no mundo do trabalho e das organizações, e o presente autor não conseguiu identificar uma nova geração de estudiosos que lhe desse atenção.

Outra questão que ficou sem resposta é como evitar ou reduzir a perturbação que os pressupostos básicos impõem aos grupos de trabalho. Os escritos de Bion nos dão a entender que talvez a formação de grupos tera-

pêuticos fosse a resposta a este tipo de questão. À medida que os membros se permitam entender e perceber a dinâmica de grupos eles poderiam evitar agir segundo a mentalidade dos grupos nos quais participassem. Entretanto, nem todos os membros de grupos terapêuticos parecem ter conseguido atingir este estado de consciência do funcionamento grupal, nem de sua participação nele. Os que houvessem compreendido e identificado a atuação dos padrões de comportamento no seu grupo terapêutico e o seu papel nisto, teriam por dificuldade o fato de que iriam participar de outros grupos em sua história de vida, onde a consciência, denúncia ou recusa de participação de grupos influenciados pela mentalidade de grupos não seria suficiente para reduzi-la. Historicamente se observou que os psicólogos que adotaram este tipo de proposta nas organizações de trabalho, de ordinário tiveram como resultado o surgimento de conflitos adicionais neste ambiente. Muitos sequer levaram a termo a experiência dos grupos terapêuticos. Dejours, Abdouchelli, e Jayet (1994) apresentam um caso que ilustra esta afirmação.

A melhor contribuição a esta questão foi a do colega de Bion e participante dos grupos terapêuticos, Eric Trist. Ele lançou os fundamentos da sociotécnica que hoje tem sido adotada como referência para empresas, como alternativa ao taylorismo desumanizante. Em suas propostas Trist formulou a otimização conjunta do desempenho da tarefa e da interação psicológica no trabalho, propôs a formação e o desenvolvimento de grupos semi-autônomos na organização do trabalho, onde o líder tem um papel de coordenação, desenvolvimento e comunicação com os demais níveis hierárquicos, muito mais acentuados que o de controle. A sociotécnica de Trist propõe que se estruture as organizações tendo em vista o princípio que ele denominou como “concepção partilhada”. Uma apresentação sintética do trabalho de Trist pode ser lida em Biazzi Jr. (1994) e em Marx (1996).

Um terceiro problema, reside na redução do conceito de cultura de grupo à mentalidade de grupos. Com esta redução Bion reduz seu estudo da cultura dos grupos de trabalho, da cultura dos grupos organizados. Este foi o trabalho desenvolvido por Schein (1986, 1999), autor americano que se notabilizou com seus livros e artigos sobre cultura organizacional. Uma dos abandonos importantes que este autor fez à teoria de Bion foi das categorias

de pressupostos básicos, adotando a noção desenvolvida por Kluckhohn, em seu lugar, que trata de orientação de valores. Fleury, Shiniashyki, e Stevanato (1997) mostram com mais fôlego a influência de Bion nos trabalhos de Schein e nos estudos de cultura organizacional nos dias de hoje.

Uma quarta e última questão posta ao trabalho de Bion refere-se à redução das relações de poder a uma perspectiva psicológica, incorrendo, portanto, em reducionismo psicológico (ou “reducionismo psicanalítico”). Ao montar seus grupos terapêuticos, Bion prejudicou a compreensão da dimensão do poder no funcionamento grupal. O poder perceptível é pessoal e psicológico (tornar-se o líder do grupo), com gratificações exclusivamente psicológicas e individuais. As relações de trabalho em organizações, estão permeadas não apenas por gratificações psicológicas associadas a mecanismos inconscientes, mas por gratificações materiais associadas à intencionalidade dos sujeitos. Desta forma, uma dada forma de organizar o trabalho apenas permite o aumento salarial significativo a um dos membros da equipe que vier a ocupar o lugar de “chefe”. Os membros da organização organizam-se em sindicatos e associações, negociando e confrontando-se com a direção das empresas, buscando melhores salários, condições e organização do trabalho, respeito aos seus direitos e aumento de suas regalias. As organizações de trabalho concretas não são um todo funcional, “bom para todos”, mas uma arena onde existem conflitos de interesses, ao mesmo tempo em que há coalizões de interesses. Esta é a dimensão política, para a qual não se encontram categorias de análise na teoria de Bion. Fleury e Fischer (1996) se aperceberam desta limitação, propondo a politização do conceito de cultura organizacional, desenvolvido a partir do modelo teórico de Schein, que, como vimos, sofreu alguma influência do trabalho de Bion.

Questões à parte, a leitura de Bion continua presente e influente nas obras contemporâneas e se impõe a quem quer que deseja compreender as contribuições da Psicologia do século XX ao entendimento das organizações mundo laboral.

*Jáder dos Reis Sampaio*

Sampaio, J. R. (2002). Bion's Group Dynamics and the Work Organizations. *Psicologia USP*, 13 (2), 277-291.

**Abstract:** W. Bion was an English psychiatrist and psychoanalyst. He developed researches about group formation, group phenomena and other issues. He started his work with the British army and then continued his studies observing groups composed by people from different segments of society in the Tavistock Institute. Some of Bion's ideas and concepts became relevant for the comprehension of work groups and their subliminal emotional phenomena. His works influenced the next generation of authors, as Dr. Maria Tereza Leme Fleury and associates showed it. This paper analyses critically Bion's contributions for group dynamics and indicates his influence in some authors from sociotechnics, work psychology and management.

*Index terms: Industrial psychology. Group dynamics. Organizations.*

Sampaio, J. R. (2002). La « Dynamique de Groupe » de Bion et les Organisations du Travail. *Psicologia USP*, 13 (2), 277-291.

**Résumé :** W. Bion était un psychiatre et psychanalyste anglais qui a développé des recherches sur la formation et les phénomènes de groupe, parmi d'autres sujets. Il a commencé ses travaux dans l'armée anglaise et les a poursuivis dans les groupes de l'institut Tavistock, constitués de personnes de formations diverses. De nombreux concepts développés dans sa recherche se sont montrés importants pour la compréhension des groupes de travail et des phénomènes émotionnels sous-jacents. Il a influencé des générations futures de chercheurs dans différentes zones de la connaissance comme l'a déjà montré Maria Tereza Leme Fleury et ses collaborateurs. Cet essai est une réflexion critique des contributions de Bion et une évaluation de l'impact de son travail chez quelques auteurs de la psychologie du travail, de la Socio-technique et de l'Administration.

*Mots-clés : Psychologie de l'organisation. Dynamique de groupe. Organisations.*

## Referências

- Biazzi Jr., F. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (1), 30-37.
- Bion, W. R. (1975). *Experiências com grupos* (2a ed., W. I. Oliveira, trad.). Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: EDUSP.
- Bléandonu, G. (1993). Wilfred R. Bion: A vida e a obra - 1897-1979 (L. L. Hoory & M. Mortara, trads., revisto por W. Dantas). Rio de Janeiro: Imago.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G., & Stevanato, L. (1997). Entre a antropologia e a Psicanálise: Dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*, 32 (1), 23-37.
- Freud, S. (1969a). O Mal estar na civilização. In: *Edição Eletrônica Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1930)
- Freud, S. (1969b). A psicologia de grupo e a análise do ego. In: *Edição Eletrônica Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1921)
- Humbert, E. G. (1985). *Jung* (M. Ligetti, trad.). São Paulo: Summus.
- Marx, R. (1969). *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa* (M. Braga, trad.). São Paulo: José Olympio.

Recebido em: 18.12.2001  
Modificado em: 19.04.2002  
Aceito em: 19.06.2002