

A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica

Juliana C. Pasqualini. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Fernando Ramalho Martins. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Antonio Euzébios Filho. Universidade de São Paulo

Resumo

Nesse estudo teórico realiza-se revisão crítica do pensamento de Kurt Lewin sobre os grupos humanos, examinando a conjuntura histórica em que se formula a Dinâmica de Grupo, suas proposições teórico-práticas centrais e seu compromisso político-ideológico. Aponta-se como possíveis determinantes de sua ampla aceitação ainda hoje, no estágio atual do capitalismo, sua capacidade de instrumentalizar processos de mudança com baixo nível de tensão, mediante promoção de relações intersubjetivas de aparência democrática, aliada à centralidade afetiva e ênfase nos processos de comunicação, obnubilando relações de poder e determinações estruturais do processo grupal.

Palavras-chave: dinâmica de grupo; psicologia social; processos grupais.

Abstract

Kurt Lewin's Group Dynamics: propositions, context and critique. The aim of this paper is to present a critical review of Kurt Lewin's approach on human groups, examining: i. the historical context in which Group Dynamics was carried out; ii. his central theoretical-practical propositions; and, iii. his political-ideological commitment. As possible determinants of its contemporary wide acceptance we point out to capacity offered by his theorizations in order to instrumentalize processes of change with low levels of tension by promoting apparently democratic intersubjective relations; placing emphasis on communication processes and centrality of emotions; and obscuring power relations and structural determinations of the group processes.

Keywords: group dynamics; social psychology; group processes.

Resumen

La “Dinámica de Grupos” de Kurt Lewin: proposiciones, contexto y crítica. Se realiza en esta pesquisa teórica una revisión crítica del pensamiento de Kurt Lewin sobre los grupos humanos, examinando el contexto histórico en el que se formula la Dinámica de Grupos, sus proposiciones teórico-prácticas centrales y su compromiso político-ideológico. Señalamos como posibles determinantes de su amplia aceptación hasta hoy, en el contexto del capitalismo actual, su capacidad para instrumentalizar procesos de cambio con bajo nivel de tensión, promoviendo relaciones intersubjetivas de apariencia democrática, énfasis en procesos de comunicación y centralidad afectiva, oscureciendo las relaciones de poder y determinaciones estructurales del proceso grupal.

Palabras-clave: dinámica de grupos; psicologia social; procesos grupales.

O psicólogo Kurt T. Lewin foi quem introduziu o termo “dinâmica de grupo” nas ciências sociais e “deu nome e identidade definitivos para o estudo dos grupos” na Psicologia Social norte-americana (Martin-Baró, 2017, p. 141). Suas proposições têm importância histórica para a ciência psicológica e seu legado apresenta-se ainda hoje como referência para a formação de psicólogos e demais profissionais que lidam com o fenômeno da grupalidade.

Rose (2008, p. 159) situa a obra de Lewin como parte de um movimento que levou a psicologia, no período do *pré* ao *pós* Segunda Guerra, a “direcionar-se para os processos inerentes às coletividades humanas”, de modo a “pensá-las e conceituá-las a fim de administrar indivíduos e organizações”. Formuladas entre as décadas de 1930 e 1940, as proposições de Lewin que inauguram e lançam as bases fundamentais da Dinâmica de Grupo parecem ainda integrar as tecnologias de regulação (ou controle) social do processo produtivo no capitalismo contemporâneo, sobrevivendo à transição histórica do taylorismo-fordismo ao assim chamado pós-fordismo (ou modelo flexível) (Antunes, 2000; Tauile, 2001).

Em levantamento realizado na base de dados *Web of Science* com os descritores “Lewin”, “Lewin, K” e “Lewin, Kurt”, em fevereiro de 2021, trabalhos de sua autoria¹ aparecem como referência bibliográfica em 6.223 artigos da base consultada. Da virada do século XXI até o presente, observa-se significativa ascensão no total de citações por ano: partindo de 67 no ano 2000, o pico de 486 citações é atingido em 2017. No ano de 2020, registram-se 430 citações. As áreas em que o autor aparece como mais citado são a Psicologia, considerando-se suas diversas subáreas, com 30,08% do total de publicações, e Administração de Empresas e Negócios, com 20,01%².

Em que pese todo o desenvolvimento ulterior dos Estudos Organizacionais, observamos que a teoria da liderança de Kurt Lewin é ainda amplamente veiculada em manuais didáticos de Administração, a exemplo de Chiavenato (2020), e seu modelo de mudança e resistência à mudança tem destaque nas aulas de Comportamento Organizacional, como se observa na popular obra de Robbins, Judge, e Sobral (2010). No clássico *Understanding Organizations*, de Handy (1999), Lewin comparece como referência na discussão sobre o papel do grupo na motivação para o trabalho. Seus estudos relacionados à resolução de conflitos nas fábricas são considerados pioneiros e úteis para realização

de consultorias e análise do clima organizacional nas empresas (Bermudez, 2012), assim como para treinamento e desenvolvimento de “times” de trabalho, entre outras funcionalidades aplicadas ao mundo do trabalho contemporâneo (Coghlan & Brannick, 2003).

O presente manuscrito socializa os resultados de um estudo de natureza teórico-bibliográfica que teve como objetivo geral elaborar uma revisão crítica do pensamento de Lewin sobre os grupos humanos, articulando a investigação das condições históricas de sua formulação, a sistematização das principais proposições teóricas, e a reflexão em torno dos possíveis determinantes de sua ampla aceitação nos dias atuais.

Metodologicamente, a condução do estudo envolveu quatro momentos, delineados com base nas proposições de Lima e Miotto (2007) relativas à pesquisa teórico-bibliográfica:

(i) *levantamento e seleção do material*, com base em quatro fontes principais: (1) trabalhos que contribuem para delinear um mapeamento do campo da Dinâmica de Grupo (Andaló, 2006; Barreto, 2010; Fernández, 2006) e/ou iluminam a contribuição do pensamento de Lewin ao desenvolvimento histórico da psicologia social (Blanco, 1995; Cherry, 2009; Moscovici & Gabriel, 1983); (2) proposições de críticos históricos da obra de Lewin que se ocupam da explicitação dos fundamentos e implicações político-sociais de seu pensamento desde uma perspectiva crítica da psicologia e das ciências humanas: Kariel (1956), Lane (1994), Lapassade (1983) e Martin-Baró (2004, 2017); (3) formulações de colaboradores, continuadores e comentaristas cujas produções mantêm afinidade com o pensamento de Lewin e se firmaram historicamente como divulgadores e/ou continuadores de suas ideias: Allport (1948), Cartwright e Zander (1975), Mailhiot (1977) e Schutzenberger (1967)³; (4) elaborações originais do autor, resultando em uma seleção de textos publicados a partir de 1938, quando o autor passa a tomar a dinâmica dos grupos como objeto central de suas formulações (K. Lewin, 1944; 1948a; 1948b; 1948c; 1948d; 1965; K. Lewin & Lippitt, 1938)⁴.

(ii) *levantamento de informações a partir da leitura sistemática do material selecionado*, envolvendo a identificação, ordenamento e registro da problemática abordada e das principais teses e conceitos presentes em cada obra consultada.

(iii) *análise explicativa do particular objeto de investigação*, construída com base em eixos analíticos derivados da articulação entre o referencial teórico e

os objetivos da pesquisa, a saber: (1) contextualização histórica e biográfica das elaborações de Lewin; (2) sistematização de formulações teórico-práticas centrais de sua obra, notadamente referidos à Dinâmica de Grupo; (3) exame das implicações político-sociais e limites de seu pensamento.

(iv) *síntese integradora dos resultados*, elaborada com base no princípio materialista histórico-dialético do *método de exposição*, estruturando-se em três momentos – que correspondem à estrutura do presente artigo: (1) breve panorama da vida e obra do autor; (2) suas proposições teórico-práticas centrais; (3) contextualização da Dinâmica de Grupo na atualidade a instrumentalização de processos de mudança da conjuntura histórica na qual se formula a Dinâmica de Grupo e apreciação crítica de seu compromisso político-ideológico.

No esforço de síntese que objetivamos neste manuscrito, buscamos garantir o recurso a citações diretas e indiretas do autor em foco, como diferencial em relação a diversas publicações que apresentam e criticam a Dinâmica de Grupo sem proporcionar, efetivamente, o acesso do leitor às formulações originais do próprio autor. Buscamos, ainda, situar as proposições de Kurt Lewin endereçadas aos fenômenos do campo grupal no conjunto de sua obra. Por fim, acreditamos que o artigo apresenta contribuição potencialmente relevante também ao tecer um diálogo entre críticos de sua obra de diferentes tempos e contextos históricos (América Latina, Estados Unidos e Europa) e refletir sobre possíveis determinantes da presença ainda forte do pensamento do autor no universo *Business* - e de alguma forma ainda na própria psicologia - tantas décadas após sua formulação, destacando a instrumentalização de processos de mudança com baixo nível de tensão, mediante a promoção de relações intersubjetivas de aparência democrática, bem como a ênfase na comunicação e nas habilidades sócio-emocionais.

Vida e obra de Kurt Lewin: breve panorama

Kurt Lewin faleceu em 1947, aos 56 anos. Embora breve, sua vida foi deveras fecunda em termos do desenvolvimento e socialização de seu pensamento científico, como atestam dados biográficos sistematizados por Mailhiot (1977). Fez na Alemanha sua formação universitária, que incluiu Química, Física, Filosofia e finalmente Psicologia. Serviu o Exército durante toda a Primeira Guerra e tornou-se professor assistente do

Instituto de Psicologia da Universidade de Berlim em 1921, confirmando-se titular em 1926 e conservando suas funções até 1933, quando da tomada do poder pelos nazistas. Na condição de judeu, foi obrigado a deixar a Alemanha com sua família, sob pena de encarceramento em campo de concentração.

Conforme Fernández (2006, p. 64), Lewin “(...) trouxe os princípios da *Gestalttheorie* para o estudo da personalidade e posteriormente para o estudo dos grupos.” No primeiro momento de sua produção científica, ainda radicado na Europa, focalizava a psicologia individual mas já apontando a importância do ambiente na determinação do comportamento. A partir de 1936, residindo nos Estados Unidos, seu interesse científico concentrou-se cada vez mais nos problemas de psicologia social e dinâmica de grupo.

Segundo Mailhiot (1977), “o primeiro problema social ao qual Lewin dedica sua atenção, após emigrar para os Estados Unidos, é a psicologia de seu próprio grupo étnico”. As discriminações, injustiças e o ostracismo de que foi vítima nos últimos meses vividos na Alemanha “traumatizaram-no sob muitos aspectos” (p. 29). Na análise de Fernández (2006, p. 47), uma indagação a respeito da possibilidade histórica do nazismo subjaz os esforços de pesquisa do autor: “como foi possível que se produzisse, do ponto de vista psicológico, um fenômeno coletivo como o nazismo? Como é possível prevenir psicologicamente tais fenômenos?”. Entre 1935 e 1941 publicou estudos sobre a *Psicologia dos judeus*, avançando em seguida na busca por elaborar uma *Psicologia dos grupos minoritários*. Ao longo da Segunda Guerra Mundial também o problema da transformação durável do comportamento e a resistência à mudança nos grupos ocuparam o autor e sua equipe, com foco, principalmente, em investigações sobre coesão grupal e fenômenos correlatos (Schutzberger, 1967).

Em 1944, já com um acúmulo de esforços pioneiros de investigação sobre a vida dos grupos, Lewin publicou o artigo “Fronteiras na Dinâmica de Grupo”, no qual afirma a realidade ou “existência” do grupo como “entidade social” que deve ser tomada como objeto de estudo científico. Reivindica ao fenômeno social o mesmo grau de realidade do objeto físico, e contrapõe-se a cientistas que “tendem a considerar real somente os indivíduos e não parecem considerar uma ‘atmosfera de grupo’ como algo que é tão real e tão mensurável quanto, por exemplo, um campo de gravidade física.” (K. Lewin, 1965, p. 216).

Ainda em 1944, foi convidado a organizar e dirigir o *Research Center of Group Dynamics* (Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupo) vinculado inicialmente ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Ali dirigiu um programa de pesquisa sobre a dinâmica dos pequenos grupos de grande importância teórica e empírica, desenvolvendo “um rico arsenal de conceitos, princípios e dados empíricos” e criando “notável entusiasmo entre seus discípulos, que continuaram seu trabalho” (Martin-Baró, 2017, p. 142).

Se a temática dos grupos sociais fora objeto da sociologia desde seus primórdios, partindo de antigas especulações filosóficas a respeito da natureza e características dos agrupamentos humanos, a pesquisa e teorização sobre os grupos à luz da psicologia são mais tardias, e decorrem principalmente dos empenhos de Kurt Lewin (Barreto, 2010; Blanco, 1995). O pesquisador considerava que o estudo dos grupos se constituía como trabalho investigativo na interface entre psicologia e sociologia. Na introdução do artigo “Experimentos com Espaço Social”, originalmente publicado em 1939, afirma que a psicologia social vinha demonstrando de modo cada vez mais convincente a extraordinária importância dos fatores sociais nos mais diversos tipos de comportamento, o que colocava a necessidade de que o psicólogo se ocupasse “dos problemas, ditos sociológicos, de grupos e da vida grupal.” (K. Lewin, 1948c, p. 88).

Cartwright e Zander (1975, p. 7) situam a Dinâmica de Grupo como fruto da *rebelião empírica* que marcou as ciências sociais norte-americanas a partir dos anos 1920. Lewin preocupava-se com a superação do que chamou de etapa pré-científica da Psicologia e defendia um *empirismo metodológico*, com ênfase na experimentação, advogando que “... o estudo de mudanças experimentalmente criadas oferece uma melhor perspectiva acerca da dinâmica vital do grupo” (K. Lewin, 1944, p. 195). Allport (1948, p. 9) destaca o caráter pioneiro de seus métodos: “problemas que poderiam parecer inteiramente inacessíveis à experimentação renderam-se à sua investida”, a exemplo do tema da liderança. Tal postura epistemológica, caracterizada, segundo Blanco (1995), pelo rigor na verificação empírica das interações entre indivíduo e grupo, foi o que permitiu que o legado de Lewin tivesse alcance em duas diferentes tradições da psicologia social: interacionista e psicossocial⁵.

A Dinâmica de Grupo pretendia ser a ciência experimental dos pequenos grupos: seu objeto era o

micro-grupo e seu método deveria ser experimental. A ênfase nos microgrupos era pensada como opção estratégica que levaria a que, pouco a pouco, se evidenciassem “certas constantes na formação e na evolução dos agrupamentos humanos” (Mailhiot, 1977, p. 23)⁶. Inicialmente, a Dinâmica de Grupo “constituiu-se como uma ciência experimental praticada em laboratório e sobre grupos artificialmente reunidos, para fins de experiência, com controle de variáveis, quantificação, etc.” (Andaló, 2006, p. 43). Em um segundo momento, as relações descobertas em laboratório passaram a ser estudadas em agrupamentos da vida cotidiana (escritórios, escolas, bairros, etc.), envolvendo os pesquisadores no trato com grupos reais, na solução de conflitos sociais (Blanco, 1995; Fernández, 2006).

Barreto (2010) afirma que a Dinâmica de Grupo desenvolveu-se historicamente consolidando-se como campo de pesquisas e também como campo de aplicação, relacionado a problemas e contextos diversos. Para além da dimensão teórico-técnica, Cartwright e Zander (1975) destacam que a Dinâmica de Grupo também tornou-se conhecida como uma espécie de ideologia política que acentua a importância da liderança democrática, da participação dos membros nas decisões na vida coletiva e das atividades cooperativas em grupos.

Proposições teórico-práticas da Dinâmica de Grupo

As proposições no campo da psicologia social e em particular da Dinâmica de Grupo constituem, em grande medida, uma transposição das posições básicas de Lewin no âmbito da psicologia individual, como aponta Martin-Baró (2004, p. 202): “O sistema conceitual desenvolvido por Lewin para analisar a conduta individual se prestava para analisar também a conduta do grupo”. Logo, embora postule que a psicologia dos grupos não é redutível à psicologia individual, investiga a dinâmica das relações interpessoais e intergrupais a partir das mesmas hipóteses e concepções que elaborará a respeito da dinâmica da vida intrapessoal.

Em sua *teoria de campo* o comportamento de uma pessoa é explicado como função da particular situação de *forças* em seu espaço vital, entendido este como totalidade dos fatos que determinam o comportamento de um indivíduo em um determinado momento. Para elucidar, diante da totalidade de eventos possíveis, *por que motivo este e unicamente este comportamento ocorre*, Lewin defendia ser preciso considerar

a estrutura do espaço de vida (psicologia topológica⁷) e, também, examiná-lo dinamicamente, isto é, como campo de forças (psicologia vetorial⁸). Destacamos duas ideias que se reapresentam em sua psicologia dos grupos: o comportamento é derivado da totalidade de fatos coexistentes e importa examinar o campo dinâmico atual e presente, analisando-se os sistemas de tensão que se produzem pelas forças em ação (atração, repulsa, coerção etc.).

Também a conduta do grupo seria “(...) a resultante do particular sistema de tensão entre os membros do grupo em um determinado momento.” (Martin-Baró, 2004, p. 202). O grupo é, portanto, conceituado como um *campo de forças*. Os conceitos de força e resultante de forças são tomados originalmente da Física – assim como o próprio conceito de dinâmica, como o oposto à estática (Schutzenberger, 1967). K. Lewin (1948d, p. 204) postula que “analiticamente, podem-se distinguir dois tipos de forças no tocante ao membro de qualquer grupo – um tipo de força o impele para o grupo e o conserva dentro dele, o outro tipo o afasta do grupo”, o que significa dizer que “se um grupo não for atraente o bastante para um número suficiente de indivíduos, ele desaparecerá”. Múltiplas forças podem fomentar atitudes de lealdade e pertencimento: “talvez o indivíduo se sinta atraído por outros membros do grupo, talvez os outros membros o arrastem, talvez ele esteja interessado no objetivo do grupo ou se sinta de acordo com a sua ideologia, ou talvez prefira esse grupo a estar só.” (K. Lewin, 1948d, p. 205). Para Lapassade (1983), atuam como forças ou fatores de coesão do grupo a pertinência das finalidades, a clareza compartilhadas das finalidades e a aceitação das finalidades pelos membros, ao passo que divergências no tocante às finalidades do grupo configuram forças de dissolução, que concorrem para o esfacelamento dos grupos. Estas podem, por sua vez, “ser o resultado de qualquer tipo de traços desagradáveis do próprio grupo, ou talvez sejam expressão da maior atratividade de um grupo exterior”. Fernández (2006) avalia que um dos problemas mais importantes para Lewin e seus colaboradores é a investigação da *unidade do grupo e sua permanência*.

Para Lewin, a chave explicativa dos fenômenos grupais está na *interdependência* entre os membros: “a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre seus membros, mas a sua interdependência” (K. Lewin, 1948a, p. 100). De acordo com Fernández (2006, pp. 66-67), tal postulado implica que “(...) o grupo é uma realidade irreduzível aos indivíduos que a

compõem, independentemente das similitudes ou diferenças de objetivos ou temperamentos que seus membros possam apresentar”, o que relativizava a noção de que o fator constitutivo de um grupo é a afinidade entre os integrantes⁹.

Tal compreensão está sintetizada na conceituação do grupo como *totalidade dinâmica*, que remete ao princípio gestaltista de que o todo é distinto da soma de suas partes: “qualquer todo dinâmico tem características próprias. O todo pode ser simétrico, embora as partes sejam assimétricas; um todo pode ser instável, embora suas partes sejam estáveis” (K. Lewin, 1948c, p. 89). Trata-se de compreender que o grupo possui propriedades específicas enquanto totalidade, não diretamente decorrentes das propriedades das partes em si: “hoje se reconhece amplamente que um grupo é mais que a soma de seus membros, ou, mais exatamente, é diferente dela. Tem estrutura própria, objetivos próprios e relações próprias com outros grupos” (K. Lewin, 1948a, p. 100). Em outras palavras, o grupo não é o resultado apenas das psicologias individuais, mas de um *conjunto de relações*.

Caracterizar o grupo como um todo dinâmico também “(...) significa que uma mudança no estado de qualquer subparte modifica o estado de todas as outras subpartes”. Para Lewin, o grupo é uma *realidade da qual o indivíduo faz parte*, de forma que a dinâmica de um grupo tem sempre um impacto social sobre os indivíduos que o constituem, o que implica que a cada vez que o grupo sofre modificações em suas estruturas ou em sua dinâmica, estes inescapavelmente se ressentem (Mailhiot, 1977, p. 55). O impacto da mudança no estado de uma parte sobre as demais depende do *grau de interdependência das subpartes*, que “varia desde a ‘massa’ amorfa a uma unidade compacta” e “depende, entre outros fatores, do tamanho, organização e intimidade do grupo” (K. Lewin, 1948a, p. 100).

Para K. Lewin (1948a, p. 102), “a mudança na situação de um indivíduo se deve, em grande parte, a uma mudança na situação do grupo a que pertence. (...) Como membro de um grupo, ele, habitualmente, tem os ideais e os objetivos do grupo”. Allport (1948) assim sintetiza a concepção do autor: “o grupo a que pertence o indivíduo constitui a base de suas percepções, ações e sentimentos” (p. 7) e “a menos que seja alterada a estrutura do grupo que os inclui, não é possível transformar fundamentalmente os indivíduos” (p. 11).

Isso confere ao grupo o estatuto de *dispositivo privilegiado para a mudança social*: “as experiências sobre treinamento de líderes, sobre mudança de hábitos de alimentação, produção, criminalidade, alcoolismo, preconceito – todas parecem indicar que é geralmente mais fácil mudar indivíduos num grupo do que mudar cada um separadamente” (K. Lewin, 1965, p. 256). Isso se explica pois os padrões do grupo a que pertence o indivíduo podem atuar como forças que inter põem resistência à mudança, razão pela qual K. Lewin (1965, p. 256) indica que é preciso intervir nos padrões grupais: “Se o próprio padrão do grupo é modificado, a resistência decorrente da relação entre indivíduo e padrão do grupo é eliminada.”

O problema da resistência à mudança é, em K. Lewin (1965, p.226), uma questão de grande relevância: “A tarefa prática da administração social, bem como a tarefa científica de compreender a dinâmica da vida do grupo, exige a compreensão do desejo para ou resistência à mudança específica”. O caminho para abordar essa questão é a análise do campo de forças em uma situação grupal. Forças de igual intensidade e direções opostas produzem, como resultante, uma situação de constância, um *equilíbrio quase-estacionário*, estado social de relativa estabilidade com flutuação ao redor de um nível médio de tensão. A mudança na situação grupal resulta de um enfraquecimento ou intensificação de determinadas forças, ou seja, uma modificação no campo dinâmico (Mailhiot, 1977, p. 58). Tem-se resistência à mudança quando a conduta do grupo se mantém essencialmente inalterada a despeito dos esforços de introdução de novas forças no campo grupal.

É bastante explícito, portanto, o propósito de elaborar instrumentos técnico-científicos para promover “mudanças desejadas” nos grupos, “quer somando forças na direção desejada quer diminuindo forças opostas” (K. Lewin, 1965, p. 244), preferencialmente evitando estados de tensão elevada, pois considera-se que “o aumento de tensão além de um determinado grau é acompanhado de maior fadiga, mais agressividade, mais emocionalidade, e baixa construtividade” (p. 245). Com o acúmulo de experimentos conduzidos por sua equipe, K. Lewin (1965) formula dois postulados. O primeiro refere-se aos três movimentos necessários para produzir a mudança desejada nos grupos, quais sejam: o “degelo” do nível presente de forças, o “movimento” para o novo nível desejado, e, por fim, o “congelamento” do novo padrão, de modo a prevenir um possível retorno ao nível anterior. O segundo

é a conclusão de que a *decisão de grupo* constitui um mecanismo facilitador da mudança: “(...) se consegue modificar os padrões do grupo, este mesmo campo de força tenderá a facilitar a mudança do indivíduo e tenderá a estabilizar a conduta do indivíduo no novo nível do grupo” (K. Lewin, 1965, pp. 260-2611). Trabalhos visando a mudança no padrão de consumo alimentar de grupos sociais, como a substituição do pão branco pelo pão integral, o aumento do consumo de leite em pó, ou o uso de determinada fórmula para alimentar bebês, são usados pelo autor para ilustrar a maior eficácia do procedimento de decisão de grupo: “o indivíduo parece atuar principalmente como ‘membro do grupo’” (K. Lewin, 1965, p. 262).

O fator determinante que tornaria possível a mudança social é o clima ou atmosfera de grupo, que por sua vez tem relação direta com o tipo de autoridade que nele se exerce. A atmosfera grupal pode ser entendida como o ânimo, disposição, tom emocional ou sentimento de bem-estar ou desconforto que se difunde no grupo. A Dinâmica de Grupo ensina que a atmosfera do grupo depende diretamente do tipo de liderança que nele se exerce: “modificar as atitudes coletivas ou produzir uma mudança social consiste, na quase totalidade dos casos, em introduzir um novo estilo de autoridade ou uma nova concepção do poder no interior da situação social que se quer fazer evoluir” (Mailhiot, 1977, p. 59). Referendados em resultados de pesquisas, Lewin e sua Escola advogam a superioridade da liderança democrática.

Em um dos estudos experimentais que viria a se tornar paradigmático no debate sobre liderança, K. Lewin e Lippitt (1938) conceberam um desenho de pesquisa que envolveu dois grupos de seis crianças em idade escolar, sendo uma designada como líder, tendo como tarefa a produção de máscaras. No primeiro grupo foi criada uma *atmosfera autoritária*: as decisões eram tomadas pelo mais forte; os modos de ação e a distribuição dos participantes nas tarefas eram ditados pela autoridade, que mantinha uma atitude impessoal em relação aos demais, e não participava diretamente do trabalho coletivo; as instruções eram dadas a cada novo momento, de modo que o grupo não poderia ter uma perspectiva de totalidade daquilo que seria realizado. No segundo grupo, foi criada uma *atmosfera democrática*: os membros eram livres para trabalhar com quem quisessem; a divisão das tarefas era decidida pelo próprio grupo; os passos gerais da atividade eram explicados no primeiro encontro; todas as políticas

eram derivadas da determinação grupal, sendo encorajadas e extraídas pelo líder, que tentava ser um membro do grupo “em espírito”, sem envolver-se no trabalho efetivo.

Os dados obtidos¹⁰ ao longo de 20 encontros permitiram constatar um alto grau de tensão na atmosfera do grupo autoritário e diversas outras vantagens da liderança democrática. Esta resultou em um maior esforço de cooperação; maior ocorrência de elogios, manifestações de amizade e sugestões construtivas; maior abertura à crítica (sem envolvimento pessoal), maior qualidade do produto, estrutura grupal mais estável e com maior tendência à unidade. Episódios de agressividade ocorreram duas vezes no grupo autoritário, e não foram registrados na atmosfera democrática. “O sentimento de ‘nós’ foi maior na democracia, e o de ‘eu’ foi maior no grupo autoritário” (K. Lewin & Lippitt, 1938, pp. 298-299). As vantagens do tipo democrático de liderança foram corroboradas em experimentos no ambiente industrial, evidenciando sua superioridade também no que toca à eficiência e eficácia dos grupos (K. Lewin, 1944). O modelo de liderança permissiva, ou *laissez-faire*, posteriormente incluída nos experimentos, mostrou-se também menos vantajosa.

Conforme Mailhiot (1997, p. 15), Lewin buscava elucidar uma questão fundamental: “que estruturas, que dinâmica profunda, que clima de grupo, que tipo de *leadership* permitem a um grupo humano atingir autenticidade em suas relações tanto intra-grupais quanto intergrupais, assim como a criatividade em suas atividades de grupo?”. Ao lado da temática da liderança, ou exercício da autoridade, a questão da comunicação e o aprendizado da autenticidade comporiam os três problemas-chave vinculados a essa grande questão, os quais continuaram a ser investigados por seus seguidores.

Os processos de comunicação se mostram decisivos para compreender a dinâmica de um grupo pois correspondem, em última análise, ao problema das trocas no interior do grupo (Lapassade, 1983). Investigar o problema das comunicações nos grupos na perspectiva da Dinâmica de Grupo significa analisar a estrutura dos canais de comunicação e seu efeito sobre a circulação de informações, estruturação das ações, eficácia na solução de problemas e emergência de papéis. Isso se mostra relevante pois “essas estruturas de comunicações têm consequências para a vida do grupo, para seu ‘clima’” (Lapassade, 1983, p. 71). Num grupo, existem comunicações verbais e não-verbais, redes formais e

informais, e processos de comunicação que podem se estruturar de diferentes formas, com diferentes impactos em termos do rendimento e da satisfação dos membros do grupo.

As investigações conduzidas por Lewin e seu grupo o levaram a formular a hipótese de que “a integração não se realizará no interior de um grupo e, em consequência, sua criatividade não poderá ser duradoura, enquanto as relações interpessoais entre todos os membros do grupo não estiverem baseadas em comunicações abertas, confiantes e adequadas.” (Mailhiot, 1977, p. 89). Portanto, Lewin considerava que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações pessoais” (p. 66) e à capacidade de estabelecer comunicações abertas e autênticas.

Conjuntura histórica em que se formula a teoria da Dinâmica de Grupo e seu compromisso político-ideológico

No nascimento da sociedade industrial capitalista, no século XIX, localizam-se, para Lapassade (1983), formulações precursoras e condições necessárias à vinda emergência da Dinâmica de Grupo. Elaboram-se as primeiras grandes doutrinas sociológicas e políticas, e o trabalho parcelado e a organização hierárquica da produção no contexto da fábrica passam a requerer a coordenação das ações dos indivíduos na base de uma cooperação mecânica.

Com a intensificação da industrialização, o início do século XX é marcado pela burocratização das grandes empresas e por um distanciamento ainda maior entre trabalho manual e intelectual, acompanhados pela formulação teórica da Escola Clássica da Administração que exprime e justifica esses processos, tendo em Taylor e Fayol seus grandes expoentes. Pode-se dizer, com Lapassade (1983, p. 47), que o próprio ato do trabalho “torna-se ‘burocratizado’ pelo taylorismo: o movimento dos gestos produtores é calculado, medido, decidido em outro lugar, nos escritórios de estudos”.

O processo histórico de consolidação do modo de produção capitalista não se dá, evidentemente, isento de contradições. A burocracia, concebida como a racionalização da organização da empresa, começa a se mostrar ao mesmo tempo irracional, e vai ficando evidente que *a função implica disfunções*: “os inconvenientes e as insuficiências que o taylorismo acreditou poder sanar

mediante uma racionalização cada vez mais acentuada apareciam agora como ‘disfunções’ ligadas ao fator humano” (Fernández, 2006, p. 78). Aquilo que Taylor considerava como indolência do trabalhador começa a ser percebido como uma possível “resposta que o operário dirigia a um sistema de relações impessoais frustrantes” (p. 78). Assim é que a segunda década do século XX testemunha a emergência da crítica, nas ciências sociais, às burocracias industriais: nasce a sociologia industrial e a *psicossociologia*, na qual Lapassade (1983) situa a obra de Lewin. Os psicossociólogos passam a ser instados pelas organizações industriais a subsidiar a compreensão e manejo das dificuldades de comando, de comunicação, de funcionamento da burocracia organizacional, em suma, na busca de “uma terapêutica da rigidez burocrática” (Lapassade, 1983).

Destacam-se os experimentos de Hawthorne, realizados nas oficinas da *Western Electric Company*, em Chicago, que identificaram o grupo informal como um fator de rendimento no trabalho. O psicólogo Elton Mayo publica em 1933 o livro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, divulgando as conclusões dos estudos ali conduzidos¹¹, reconhecendo “que os trabalhadores constituem espontaneamente entre si grupos informais, com vida e organização próprias e cujo código implícito determina a atitude deles para com o trabalho.” (Fernández, 2006, p. 62). Por trazer evidências que descortinam “(...) a vida social da equipe, com os seus jogos, os seus comportamentos na produção, as suas relações, os seus conflitos internos, seu sistema de papéis” (Lapassade, 1983, p. 49), a obra desse psicólogo configura um importante marco no estudo dos pequenos grupos, o que significa reconhecer, com Fernández (2006, p. 61), que “(...) o conjunto de conhecimentos cuja preocupação são os grupos humanos tem um de seus pontos de origem na imperiosa demanda proveniente da prática social empresarial, com particular localização nos Estados Unidos dos anos 20.” O grande apelo da obra de Mayo, cujo estatuto científico é questionado por Rose (1978), residiria em oferecer, aos gestores que enfrentavam dificuldades de comando, respostas ou soluções em aparente contraste com o controle autoritário da gerência taylorista.

Martin-Baró (2017) pondera que o estudo dos grupos era particularmente atrativo para os norte-americanos por razões diversas e complementares: a necessidade de integração dos indivíduos nas unidades militares, otimizando sua eficiência, problema que também estava colocado para a indústria; o problema da integração de diversos grupos de imigrantes, que

colocava, para aquele país, o desafio de assimilá-los à ordem estabelecida adaptando-os à cultura e estilo de vida dominantes. Para Fernández (2006, p. 83) é possível identificar três demandas ou imperativos sociais a que responde o dispositivo grupal inventado por Lewin e colaboradores: manter e melhorar o nível de produção da grande empresa; operar sobre o consumo; e reforçar os ideais liberais-democráticos.

Cartwright e Zander (1975, p. 11), discípulos de Lewin, reconhecem a Dinâmica de Grupo como “produto da sociedade específica em que surgiu”. Asseveram que “a época e o lugar do aparecimento da dinâmica de grupo não foram, naturalmente, acidentais, e que a sociedade americana da década de 30 fornecia o tipo de condições exigidas para a emergência desse movimento intelectual.” (p. 11). Os autores destacam, dentre diversos fatores, o investimento em ciência e tecnologia visando “a solução de problemas sociais”, o que, para K. Lewin (1965, p. 213), foi catalisado pelo contexto da Segunda Guerra Mundial: “(...) exigindo para os problemas científicos soluções realistas e aplicáveis, a guerra muito acelerou a mudança das Ciências Sociais para um novo nível de desenvolvimento”. As preocupações e interesses que, em tal contexto, teriam mobilizado o trabalho de elaboração de uma teoria sobre os pequenos grupos são assim sintetizados por Cartwright e Zander (1975, p. 11): “Cada vez mais se reconhece, como um dos principais problemas da sociedade, o funcionamento e o mau funcionamento dos grupos”. O aumento da produtividade dos grupos e a redução de conflitos intergrupais “entre o trabalho e o capital, e entre grupos religiosos e étnicos” são mencionados pelos autores como questões de interesse daqueles comprometidos com o “bem-estar social”, e que se vinculam ao desenvolvimento da Dinâmica de Grupo.

Para os continuadores do trabalho de Kurt Lewin, o aperfeiçoamento da vida social esteve, portanto, no horizonte das pesquisas que originaram e consolidaram o campo, mas a natureza e direção político-ideológica da mudança almejada parece revestir-se de um caráter politicamente conservador, norteadas pela questão da produtividade e harmonização das relações sociais, o que também aparece no prefácio à coletânea *Problemas de Dinâmica de Grupo* (cujo título original, em língua inglesa, é *Resolving Social Conflicts*), em que G. W. Lewin (1948, p. 15) caracteriza o conjunto de textos de seu cônjuge como esforço de “análise da natureza e das causas dos conflitos sociais e a procura de técnicas de *impedi-los ou resolvê-los*” (grifo nosso).

É preciso primeiramente demarcar que a obra de Lewin mostrava-se avançada ante o pensamento psicológico norte-americano da época: distanciava-se do ideal do *self-made man* e postulava uma relação intrínseca ou orgânica, entre o indivíduo e o grupo social (Kariel, 1956). Estes avanços são reconhecidos entre importantes representantes de um modelo psicológico alternativo àquele que se praticava hegemonicamente nos EUA, com destaque a Serge Moscovici. Seu texto em parceria com Mugny Gabriel pondera que Lewin e seus estudos mais clássicos sobre o que denominou de grupos minoritários trouxeram aspectos importantes para a superação das noções hegemônicas de grupo na psicologia social, a exemplo da “obscura” noção de conformidade, de Solomon Asch (Moscovici & Gabriel, 1983, p. 50). Afirmam ainda os autores que a visão de Lewin sobre a situação dos judeus, no período do fascismo, indicava o fortalecimento de uma perspectiva que levasse em conta a relação dialética entre minorias e as estruturas da sociedade, rompendo com a visão isolada dos pequenos grupos, mesmo no interior do próprio cenário norte-americano.

Não obstante, é notável em suas proposições a ausência de uma teoria consistente de *sociedade*, ou, ainda, uma compreensão funcionalista da ordem social (Martin-Baró, 2004, p. 28), fundada em um consenso axiológico entre seus membros, donde “o conflito constitui uma situação anormal, que denota um mau funcionamento da ordem social”.

O artigo “A Solução de um Conflito Crônico na Indústria”, de 1944, nos parece paradigmático do significado que o *conflito* ganha na Dinâmica de Grupo de Lewin. O texto tem como mote a tese de que “é preciso satisfazer as exigências da produção de uma forma que concorde com a natureza da dinâmica de grupo” (K. Lewin, 1948b, p. 153), e nele Lewin advoga pelos benefícios da estratégia de “(...) eliminar certos conflitos dentro do grupo”, lançando mão de procedimentos que possam “(...) “criar uma atmosfera geral de cordialidade e cooperação” (p. 154). Na situação analisada no texto, apresenta-se um conflito entre o mecânico, a contra-mestra e as costureiras em uma fábrica, para cuja resolução o psicólogo da empresa utiliza-se de procedimentos que visam a “reduzir o nível geral de emotividade” (p. 155); despolarizar e despersonalizar o conflito, alterando a percepção dos indivíduos; e construir uma decisão de grupo, para que as pessoas não sintam que estão a obedecer uma decisão da autoridade. O psicólogo maneja as interações entre os diversos atores buscando conduzir os próprios

indivíduos às conclusões desejadas e utilizando-se do dispositivo da discussão em grupo para estabelecer regras e regulamentos consensuais, como um *modus operandi* que, para Lewin, é necessário “se se deseja obter plena cooperação” (p. 154).

Parece-nos relevante notar que a análise desenvolvida por Lewin se circunscreve ao universo interno da fábrica e sua dinâmica de relações interpessoais, tendo como desfecho a eliminação do conflito mediante ajustes nas interações entre os agentes da produção (ou, ainda, o ajuste dos canais de produção às pessoas), sem que se façam presentes na explicação do episódio quaisquer determinações de ordem macro-estrutural. Também vale observar que se trata de uma perspectiva cega à exploração econômica do trabalho¹², representativa do que Cherry (2009, p. 102) caracteriza como a marca dos trabalhos de pesquisa da década de 1930 nos Estados Unidos, que “(...) apresentam os trabalhadores como passivos e facilmente transformáveis em um time altamente cooperativo”, operando um ofuscamento da natureza essencialmente conflitiva da ordem social nas sociedades de classes.

Para Kariel (1956), é notório que ao longo de sua carreira Lewin expressou constante e genuína preocupação pelos direitos das minorias, e um persistente interesse pela derrota do autoritarismo. Não obstante, em sua análise, “as evidentes preocupações humanitárias de Lewin não guardam relação com sua metodologia” (p. 280), pois a perspectiva colocada é, em última instância, a de impedir e resolver conflitos sociais mediante um trabalho de *reeducação democrática* nos pequenos grupos.

Conforme Rose (2008), a referência à democracia é frequente na psicologia social que foi escrita nos anos 1930, 1940 e 1950. Se a noção de reeducação democrática e o ideal de fomentar relações democráticas nos pequenos grupos têm grande destaque nas obras de Lewin e seus continuadores, é preciso interrogar, como faz Fernández (2006, p. 79), “que ideia de democracia está em jogo nelas?”. A resposta da autora é deveras contundente: os ideais democráticos da Dinâmica de Grupo acabam reduzidos à “discussão democrática”, ou seja, toma-se “a democracia como livre discussão” (p. 79).

O ideal de democracia é assimilado na produção científica dessa Escola em um momento histórico em que a sociedade norte-americana se colocava como alternativa ao nazi-fascismo, o que sugere ser a democracia liberal a referência política central. Neste cenário,

Cherry (2009) considera o legado de Lewin para a pesquisa e ação social em psicologia circunscrito a *modelo liberal-democrata* a serviço da *reforma social*. No entanto, a problematização operada por Kariel (1956) nos leva além na análise crítica do compromisso político-ideológico jacente às ideias do autor, argumentando que suas proposições teórico-práticas não podem nem mesmo ser consideradas representativas da liberal-democracia, por duas razões principais: a) ofuscam-se as *instituições* sustentadas por essa tradição da teoria política, à medida que o critério do democrático resta situado no interior do micro-grupo e em sua atmosfera; b) assume-se uma perspectiva de identidade de interesses na sociedade, quando a democracia parte da premissa do pluralismo e da disputa, que serão devidamente canalizados e balanceados pelas instituições do regime democrático.

Kariel (1956) considera a Dinâmica de Grupo como uma ciência *de meios*, que instrumentaliza a modificação de padrões de comportamento de indivíduos e grupos à base da ideia de *participação*, supondo uma espécie de neutralidade dos fins perseguidos, assumidos como interesse universal. O argumento do autor parece consistente quando K. Lewin (1965, p. 219) caracteriza a experimentação com grupo como “uma forma de administração social”, e dedica-se à comparação entre “*procedimentos* individuais e de grupo para mudar a conduta social” (p. 256, grifo nosso). Vale lembrar, nessa direção, que as decisões coletivas na atmosfera democrática no experimento sobre liderança supracitado referiam-se a *como* organizarem-se intersubjetivamente no desenrolar da tarefa, mas ao que parece a tarefa em si em nenhum momento é colocada em questão: quem decide, afinal, qual o objetivo a ser perseguido? Questionamento semelhante pode ser estendido às tomadas de decisão relegadas aos trabalhadores nas células de produção no modelo flexível (Tauile, 2001), que supostamente levariam à superação da cisão entre planejamento e execução do trabalho: a decisão no âmbito dos *fins* permanece como prerrogativa da alta cúpula gerencial.

Ao não apontar para efetivas transformações de ordem estrutural, social e econômica e sem problematizar os pilares da produção, distribuição, troca e consumo capitalistas, as relações “democráticas” que a Dinâmica de Grupo pretende fomentar permanecem circunscritas à experiência de poder expressar-se de forma “autêntica” (sem coerções visíveis e imediatas) e atuar de forma colaborativa, sentindo-se integrado

com outras pessoas no (reduzido) espaço dos pequenos grupos. A “discussão democrática” se rebaixa ao papel de “recurso dos pequenos grupos para aliviar tensões” (Fernández, 2006, p. 79).

O destaque dado à causalidade dinâmica sistêmica, isto é, às forças em ação no *aqui-agora*, é central para se compreender os caminhos teóricos pelos quais a dimensão temporal acaba secundarizada, e com ela a própria historicidade dos fenômenos sociais. Em acordo com Martin-Baró (2004), Fernández (2006, p. 72) afirma que Lewin preservou, da Gestalt, “o esquecimento da perspectiva histórica”. Lane (1994, p. 79) avalia que, na Dinâmica de Grupo, “o grupo é visto como a-histórico numa sociedade também a-histórica. (...) A única perspectiva histórica se refere, no máximo, à história de aprendizagem de cada indivíduo com os outros que constituem o grupo”. O *caráter anistórico* da Dinâmica de Grupo implica, no limite, que os grupos são tratados em abstrato, sendo dispensadas da análise as circunstâncias concretas e o processo social que os configura. Esse encerramento no presente impede que se desvele o caráter ideológico das realidades grupais, de modo a “manter na invisibilidade os atravessamentos institucionais, políticos e ideológicos” (Fernández, 2006, p. 85).

Ocultar os aspectos estruturais da sociedade capitalista, ofuscando os processos econômicos e relações de classe, conduz, necessariamente, à despolitização da análise das dinâmicas grupais, e, a rigor, da própria noção de democracia. Martin-Baró (2017, p. 105) considera, assim, que o conceito de dinâmica de grupo é, em si, problemático, pois refere-se a “(...) forças e processos produzidos no interior do grupo, na interação dos membros, como se o pequeno grupo fosse uma entidade fechada e independente do mundo”. Desse modo, em que pese ter identificado regularidades que efetivamente constituem o processo grupal, tendo, portanto, um *núcleo válido* reconhecido por seus próprios críticos (Martin-Baró, 2004), a Dinâmica de Grupo nos apresenta, afinal, o grupo centrado no grupo, como um todo auto-regulado e autônomo, voltado para si mesmo, o “grupo-ilha” (Fernández, 2006).

Por fim, queremos focalizar a noção de *participação* como pedra angular da promoção do clima democrático nos grupos. Seu sustentáculo é a interação interpessoal sensível e tolerante, de tal sorte que “os que estão no poder podem criar um clima democrático independentemente das relações de poder efetivamente vigentes no contexto.” (Kariel, 1956, p.

287). Lewin demonstrara que criar situações em que os trabalhadores se sentem participando em atividade colaborativa é um mecanismo eficiente para reduzir a resistência à mudança, enfraquecendo a valência das barreiras que se interpõem ao objetivo de aumento da produtividade. É assim que “a liderança democrática cria uma atmosfera saudável e benéfica, sendo benéfico definido como o humor amável dos homens adaptados ao seu destino.” (Kariel, 1956, p. 286).

A mencionada ênfase na amabilidade, sensibilidade, tolerância e nas relações interpessoais marcadas pelo que se denomina de comunicação autêntica, indica a *centralidade do afetivo*, em detrimento da argumentação e análise racional. Conforme Schutzenberger (1967, p. 30), a Dinâmica de Grupo ensina que modificações reais e duráveis do comportamento produzem-se “somente quando a informação recebida pode ser aceita, após uma discussão livre de qualquer pressão, após expressão de sentimentos negativos e ambivalentes em relação à informação, ao informador e ao grupo”, enfim, “quando o que era intelectual vem a ser transformado pela vivência do grupo”. Tais diretrizes vinculam-se claramente ao intento de produzir mudança comportamental evitando estados de tensão elevada, e antecipam a ênfase na emocionalidade que viria a marcar as novas formas de gestão do trabalho a partir da década de 1970, com a reestruturação produtiva, que Antunes (2000) definiu como um fenômeno global caracterizado, dentre outros aspectos, pela intensificação da precarização do trabalho, explosão da informalidade, informatização e uma exigência cada vez maior nas habilidades cognitivas e sócio-emocionais dos trabalhadores.

Considerações finais

Neste artigo sistematizamos proposições teórico-práticas centrais de sua Dinâmica de Grupo, evidenciando o contexto histórico-social no qual se forja e se consolida a ciência experimental dos pequenos grupos. Com autores do campo crítico, concluímos que embora a produção teórica do autor se mostre engajada com os problemas sociais de sua época e sua concepção da relação indivíduo-sociedade tenha impulsionado um avanço histórico significativo no âmbito da psicologia social - apontando a necessidade histórica de derrota do Fascismo, seus pressupostos revelam-se, em última instância, anistóricos e explicitamente comprometidos com os ideais de produtividade, trazendo implícita a

perspectiva de harmonização, manutenção e ajustamento. Lewin e seu grupo descrevem processos e mecanismos grupais que têm importância teórica e validade, mas o fazem desde a “perspectiva de quem busca fazer com o que o grupo aceite metas convenientes para aqueles que possuem poder social” (Martin-Baró, 2017, p. 105).

A realização desse estudo foi motivada pelo constatar da permanência desse ferramental teórico-prático concebido em meados do século XX como referência para a formação de profissionais que se enfrentam diretamente com as contradições da contemporânea divisão social do trabalho, em um tempo histórico marcado pela intensificação da tendência de substituição de pessoas por máquinas e perda de direitos sociais historicamente conquistados. Concluímos que a capacidade de instrumentalizar processos de mudança com baixo nível de tensão, via estratégias de manejo dos grupos pautadas na minimização da resistência e despolitização da noção de democracia, aparecem como determinantes importantes dessa perenidade. Identificamos, em sua tecnologia da mudança, o recurso à promoção de relações sociais de aparência democrática, circunscritas fundamentalmente ao âmbito intersubjetivo das trocas comunicativas no interior do grupo. O recurso ao senso de participação, ao procedimento da decisão de grupo, e a expressão e aceitação de *sentimentos* significadas como experiência de *comunicação autêntica* mostraram-se, afinal, em plena sintonia com as demandas do capitalismo tardio.

Referências

- Allport, G. W. (1948). Introdução. In K. Lewin (Org.), *Problemas de Dinâmica de grupo* (pp. 7-14). São Paulo: Cultrix.
- Andaló, C. (2006). *Mediação grupal: uma leitura histórico-cultural*. São Paulo: Ágora.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Barreto, M. F. M. (2010). Dinâmica de grupo: breve histórico. In M. F. M. Barreto (Org.), *Dinâmica de grupo: história, prática e vivências* (pp. 31-54). Campinas, SP: Alínea.
- Bermudez, R. D. R. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Blanco, A. (1995). La tradición lewiniana. In A. Blanco (Org.), *Cinco tradiciones en la psicología social* (pp. 223-277). Madrid: Morata.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1975). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Pedagógica e Universitária.

A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica

- Cherry, F. (2009). Social psychology and social change. In D. Fox, I. Prilleltensky, & S. Austin (Orgs.), *Critical psychology: An introduction* (pp. 93-109). Londres: SAGE Publications.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2003). Kurt Lewin: the practical theorist for the 21st century. *Irish Journal of Management*, 24(2), 31-37. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/kurt-lewin-practical-theorist-21st-century/docview/207647113/se-2>
- Fernández, A. M. (2006). *O campo grupal: notas para uma genealogia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. Londres: Penguin Books.
- Kariel, H. S. (1956). Democracy unlimited: Kurt Lewin's Field Theory. *American Journal of Sociology*, 62(3), 280-289. doi:10.1086/222005
- Lane, S. T. M. (1994). O processo grupal. In S. T. M Lane & W. Codo (Orgs.), *Psicologia social: o homem em movimento* (pp.78-98). São Paulo: Brasiliense.
- Lapassade, G. (1983). *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Lewin, G. W. (1948). Prefácio. In K. Lewin (Org.), *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 15-18). São Paulo: Cultrix.
- Lewin, K. (1944). The dynamics of group action. *Educational Leadership*, 4, 195-200. Recuperado de https://files.ascd.org/stat-icfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_194401_lewin.pdf
- Lewin, K. (1948a). A origem do conflito no casamento. In K. Lewin (Org.), *Problemas de Dinâmica de Grupo* (pp. 100-118). São Paulo: Cultrix.
- Lewin, K. (1948b). A situação de um conflito crônico na indústria. In K. Lewin (Org.), *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 141-156). São Paulo: Cultrix.
- Lewin, K. (1948c). Experimentos com espaço social. In K. Lewin (Org.), *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 87-99). São Paulo: Cultrix.
- Lewin, K. (1948d). O ódio a si mesmo entre os judeus. In K. Lewin (Org.), *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 200-214). São Paulo: Cultrix.
- Lewin, K. (1965). Fronteiras na Dinâmica de Grupo. In K. Lewin (Org.), *Teoria de campo em Ciência Social* (pp. 213-266). São Paulo: Livraria Pioneira.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300. doi: 10.2307/2785585
- Lima, T. C. S. L., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10(spe.), 37-45. doi: 10.1590/S1414-49802007000300004
- Mailhiot, G. B. (1977). *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Livraria Duas Cidades.
- Martin-Baró, I. (2004). *Sistema, grupo y poder: Psicología social desde Centroamérica (II)*. El Salvador: UCA editores.
- Martin-Baró, I. (2017). Entre o indivíduo e a sociedade. In F. Lacerda (Org.), *Crítica e libertação na psicologia: estudos psicossociais* (pp.101-161). Petrópolis-RJ: Vozes.
- Moscovici, S., & Gabriel, M. (1983). Minority influence. In P. B. Paulos (Org.), *Basic group process* (pp. 41-64). Nova Iorque, NY: Springer.
- Rose, M. (1978). The thought of Elton Mayo. In *Industrial behavior: theoretical development since Taylor* (pp. 113-124). Harmondsworth: Penguin.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rose, N. (2008). Psicologia como uma ciência social. *Psicologia & Sociedade*, 20(2), 155-164. doi: 10.1590/S0102-71822008000200002
- Schutzenberger, A. A. (1967). Diversas abordagens para compreensão da dinâmica dos micro-grupos. In P. Weil, A. A. Schutzenberger, & C. Garcia (Orgs.), *Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas* (pp. 23-61). Belo Horizonte: Itatiaia.
- Tauile, J. R. (2001). *Para (re)construir o Brasil contemporâneo: trabalho, tecnologia e acumulação*. Rio de Janeiro: Contraponto.

¹ Quarenta e duas obras de Kurt Lewin foram identificadas na coleção principal.

² Educação e Ciências Sociais são algumas das outras áreas em que o autor aparece como referência.

³ A leitura de autores já consagrados na literatura nacional e nas disciplinas de Psicologia Social, Dinâmica de Grupo, e afins, tais como, Ignacio Martín-Baró, Georges Lapassade, Sílvia Lane, Serge Moscovici etc., foi a chave para a identificação de autores e obras incorporados ao estudo, tendo em vista sua relevância e pertinência ao objeto de investigação, conforme acima exposto. De modo complementar às análises bibliométricas atuais, o caminho metodológico elegido nos parece garantir maior densidade e aprofundamento teórico. Trata-se, em certa medida, do movimento retratado no clássico “Como se faz uma tese”, de Umberto Eco, publicado originalmente em 1977 (1999, p. 87): “é puramente teórico pensar em formar primeiro a bibliografia para só então começar a leitura. De fato, após elaborar uma lista inicial, passa-se a ler os primeiros livros recolhidos. Outras vezes, ao contrário, começa-se por um livro, partindo-se daí para a formação da bibliografia inicial. De qualquer forma, à medida que livros e artigos vão sendo lidos as referências crescem e o fichário bibliográfico aumenta.”

⁴ A tradução para o português dos excertos retirados de obras em língua inglesa é de nossa responsabilidade.

⁵ Pelos limites deste manuscrito, não será possível focalizar a contribuição decisiva de Lewin na consolidação da pesquisa-ação como tradição na psicologia, em específico, e nas ciências sociais, de modo geral.

⁶ Segundo Mailhiot (1977, p. 39), o estudo da psicologia dos grupos minoritários indicou que a inteligência científica dos macro-grupos só se tornaria acessível após sistemáticas pesquisas sobre a psicologia dos pequenos grupos.

⁷ A topologia é um ramo da matemática que trata das relações espaciais que podem ser estabelecidas em termos de parte e todo. A psicologia topológica trata de descrever e especificar quais os eventos possíveis em um espaço de vida, elaborando uma representação espacial das situações psicológicas.

⁸ A psicologia vetorial busca a compreensão de qual o evento que ocorre dentre as diversas possibilidades dadas no espaço vital, tendo como objeto as forças psicológicas, conceito inspirado na Física.

⁹ Como fatores determinantes da gênese e dinâmica dos grupos, Lewin identifica o senso de interdependência do destino (reconhecimento por parte do indivíduo de que sua sorte ou destino depende do destino do grupo como um todo) e a interdependência da tarefa (fato de que os membros do grupo engajados em uma atividade dependem uns dos outros para que suas metas sejam atingidas). O segundo fator, em sua avaliação, tem maior potencial de produzir coesão grupal.

¹⁰ Relativos à interação social entre membros e líderes, estrutura do grupo e interesse na tarefa.

¹¹ Rose (1978) é categórico em afirmar que Mayo não conduziu os estudos de Hawthorne. Seu real papel foi o de possível conselheiro e divulgador, ou propagandista, das conclusões do trabalho. Alçá-lo à posição de celebridade, em uma espécie de mito fundador da Escola das Relações Humanas, é uma distorção de grande apelo no cenário da Grande Depressão.

¹² Ao comentar um estudo sobre os efeitos da transferência de postos de trabalho sobre a produtividade em uma fábrica, Lewin (1965) afirmou: “embora esses operários estejam familiarizados com as máquinas, sua velocidade melhora tão lentamente que é mais vantajoso para a fábrica admitir operários novos do que mudar de ocupação operários experientes” (p. 249).

Juliana C. Pasqualini, Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, é Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Universidade Estadual Paulista (UNESP Araraquara). Email: jupasqualini@uol.com.br

Fernando Ramalho Martins, Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), é Professor Assistente Doutor vinculado ao Departamento de Administração Pública da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista (UNESP Araraquara), docente do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista (UNESP Guaratinguetá). Email: fernando.martins@unesp.br

Antonio Euzébios Filho, Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-Campinas), é Professor Assistente Doutor no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP) e docente do programa de pós-graduação em psicologia social também na Universidade de São Paulo (USP). Endereço para correspondência: Av. Professor Mello de Moraes, 1721. Instituto de Psicologia. Sala 35. Butantã. São Paulo. Telefone: (11) 96590-2352. Email: antonioeuzebios@usp.br

Recebido em 02.jul.20

Revisado em 03.mar.21

Aceito em 13.jun.21