interapia

V. 4 N. 1 (2026) · ENSAIO TEÓRICO · ISSN 3085-9085

ENSAIO TEÓRICO PSICANÁLISE E TRABALHO

Eu e nós: individualidade, vínculo inconsciente e trabalho em equipe — contribuições da psicanálise dos grupos para a gestão nas organizações

I and we: individuality, unconscious bonds and teamwork — contributions of the psychoanalysis of groups to management in organisations

Paula Pessoa de Araújo Mello

Psicóloga (CRP 06/57888), Brasil.

PUBLICADO 30 ABR 2026

Os registros de tramitação editorial dos volumes 1 a 3 estão incompletos em razão de mudança na direção da revista. As datas de recebimento, revisão e aceite deste artigo não puderam ser recuperadas e, por isso, não são informadas.

RESUMO

Este artigo examina a tensão entre singularidade subjetiva e pertencimento grupal no trabalho em equipe, e interroga o que a psicanálise pode e o que não pode oferecer à gestão de pessoas nas organizações. O percurso reconstitui três elaborações sucessivas: a descrição freudiana do laço grupal como efeito da colocação de um objeto comum no lugar do ideal do eu e da identificação recíproca que daí decorre; a distinção de Bion entre o grupo de trabalho e os pressupostos básicos que o perturbam; e a formulação de Kaës sobre as alianças inconscientes que sustentam o vínculo e, ao mesmo tempo, exigem de cada sujeito uma renúncia. A essas contribuições soma-se a psicodinâmica do trabalho, que desloca o sofrimento laboral do registro da fragilidade individual para o da organização real do trabalho. Sustenta-se que a individualidade não é um atributo a ser preservado contra o grupo, mas aquilo que o próprio laço constitui e recorta; e que a leitura psicanalítica, ao recusar tanto a homogeneização da equipe quanto a psicologização do conflito, devolve à gestão uma responsabilidade que não é clínica. Delimita-se, por fim, o que a transposição não autoriza: o gestor não escuta como analista, não interpreta e não conduz tratamento.

Palavras-chave: psicanálise de grupos; subjetividade no trabalho; vínculo inconsciente; gestão de equipes; psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

This article examines the tension between subjective singularity and group belonging in teamwork, and asks what psychoanalysis can and cannot offer to people management in organisations. The argument reconstitutes three successive elaborations: Freud's description of the group bond as an effect of placing a common object in the position of the ego ideal and of the reciprocal identification that follows; Bion's distinction between the work group and the basic assumptions that disturb it; and Kaës's formulation of the unconscious alliances that sustain the bond while demanding a renunciation from each subject. To these is added the psychodynamics of work, which shifts occupational suffering from the register of individual fragility to that of the real organisation of work. It is argued that individuality is not an attribute to be preserved against the group, but something the bond itself constitutes and delimits; and that a psychoanalytic reading, by refusing both the homogenisation of the team and the psychologisation of conflict, restores to management a responsibility that is not clinical. Finally, the limits of this transposition are specified: the manager does not listen as an analyst, does not interpret and does not conduct treatment.

Keywords: psychoanalysis of groups; subjectivity at work; unconscious bond; team management; psychodynamics of work.

1 Introdução

O discurso corrente sobre equipes oscila entre dois polos insatisfatórios. De um lado, a retórica da coesão, que descreve o grupo produtivo como aquele em que as diferenças se dissolvem num propósito comum. De outro, a cele-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

bração da diversidade, que reconhece a singularidade de cada integrante mas não explica por que os mesmos conflitos retornam com regularidade que nenhuma falha de comunicação justifica.

Ambos os polos partilham um pressuposto: o de que indivíduo e grupo seriam duas grandezas prévias, que entram em relação depois de constituídas. A hipótese que organiza este artigo é a de que esse pressuposto é falso, com consequências práticas. O sujeito não preexiste ao laço: constitui-se em vínculos, e o que se chama de individualidade no trabalho é, em larga medida, o modo como cada um repete, nas relações atuais, disposições formadas em relações anteriores. Pela mesma razão, o grupo não é a soma de indivíduos; é uma formação com economia própria, que produz efeitos que nenhum de seus membros decidiu produzir.

Essa inversão não é retórica. Se o conflito de equipe fosse apenas encontro de personalidades, a solução seria de composição: selecionar melhor, treinar mais, comunicar com clareza. Se o grupo se organiza também por processos que escapam à deliberação de seus membros, a gestão lida com objeto de outra natureza, e as intervenções que a ignoram tendem a reforçar o que pretendiam corrigir.

Convém afastar, desde o início, o equívoco mais frequente na literatura de interface entre psicanálise e gestão: o de que reconhecer o inconsciente no trabalho autorizaria o gestor a operar clinicamente. Não autoriza. A psicanálise não fornece à gestão um método, e derivar procedimentos da teoria analítica produz, na melhor das hipóteses, técnica vazia e, na pior, invasão da intimidade sob pretexto de cuidado. O que ela oferece é um modo de leitura, que permite situar o que acontece sem a obrigação de resolvê-lo no registro psíquico e que frequentemente devolve o problema ao lugar de onde veio: a organização real do trabalho.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual. Não houve coleta de dados empíricos, entrevista, observação de equipes, aplicação de instrumentos, acesso a registros de recursos humanos ou a qualquer material clínico. O artigo não reporta pesquisa com seres humanos; as situações mencionadas no texto são construções hipotéticas, formuladas para exposição conceitual, e não descrevem pessoas, equipes ou organizações reais.

O corpus primário reúne os textos em que o laço grupal recebe formulação psicanalítica sistemática. Em Freud, *Psicologia das massas e análise do eu* (1921), pela elaboração sobre identificação e ideal do eu; *O mal-estar na civilização* (1930), pela tese da renúncia pulsional; *Recordar, repetir e elaborar* (1914), pelo estatuto da repetição; e as *Conferências introdutórias* (1916-1917). Em Bion, *Experiências com grupos*. Em Kaës, as formulações sobre o sujeito do grupo e as alianças inconscientes; em Anzieu, a noção de imaginário grupal; em Winnicott, as elaborações sobre criatividade e espaço potencial, mobilizadas com as ressalvas da seção 5.3.

O corpus secundário reúne a psicodinâmica do trabalho, em Dejours, e a análise psicossociológica das organizações, em Enriquez; soma-se a eles, no registro da literatura de gestão e não da psicanálise, a elaboração de Goleman sobre a dimensão emocional da liderança, incluída pelo peso que exerce no discurso corrente e examinada criticamente. O critério de inclusão foi duplo: tratamento conceitual explícito da relação entre processos inconscientes e vida coletiva de trabalho, e circulação em edição de referência. Excluíram-se materiais de divulgação, literatura de autoajuda gerencial e textos cuja menção à psicanálise fosse apenas ilustrativa.

O procedimento consistiu, para cada conceito, em três movimentos: reconstituição da formulação de origem em seus próprios termos; identificação do que nela supõe o dispositivo clínico ou o enquadre grupal terapêutico; e exame das condições sob as quais a transposição para o campo organizacional se sustenta.

3 Individualidade: o que a psicanálise nomeia e o que não nomeia

3.1 Singularidade não é personalidade

O vocabulário corporativo usa individualidade como sinônimo aproximado de perfil: o conjunto de traços, preferências e estilos que distinguem um profissional de outro e que instrumentos de avaliação pretendem mapear. A psicanálise não desconhece essas diferenças, mas não é delas que trata. O que ela nomeia é a singularidade do sujeito — não o catálogo de seus atributos observáveis, mas o modo particular e irrepetível como cada um se posicionou diante das experiências que o constituíram, e que organiza, sem que ele saiba, aquilo que deseja, teme e evita.

A distinção tem consequência imediata. Traços de personalidade são, em alguma medida, descritíveis e comparáveis; a posição subjetiva não é. Um instrumento pode registrar que determinado profissional evita exposição em reuniões; não pode dizer o que essa evitação sustenta —

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

se protege de uma humilhação antiga, se preserva um lugar de observador que o sujeito valoriza, ou se responde, com inteira lucidez, a um ambiente em que falar custa caro. As hipóteses produzem o mesmo comportamento observável e exigem respostas inteiramente diferentes.

Daí a primeira orientação que a leitura psicanalítica oferece à gestão, de ordem negativa: suspender a inferência que vai do comportamento ao sujeito.

3.2 A constituição do sujeito no laço

Se a singularidade não é atributo, de onde vem? A resposta psicanalítica é que ela se constitui em relação. Freud estabeleceu, já em 1921, que a psicologia individual é desde o início psicologia social, porque o outro comparece no psiquismo do sujeito como modelo, objeto, auxiliar ou adversário, e porque não há experiência subjetiva que não suponha essa presença. A oposição entre indivíduo e coletivo, nesses termos, não descreve dois domínios: descreve dois modos de olhar para o mesmo processo.

Kaës leva a proposição às últimas consequências ao sustentar que o sujeito é, ao mesmo tempo, sujeito do inconsciente e sujeito do vínculo, e que parte de sua realidade psíquica se mantém em formações que não lhe pertencem individualmente. O que o grupo exige de cada integrante não é apenas adesão a objetivos; é participação em acordos inconscientes sobre o que não será dito nem sabido. Pertencer tem custo psíquico, e esse custo não é patologia: é condição.

A formulação permite reler o problema que o discurso da diversidade coloca mal. A questão não é se a equipe respeita a individualidade de seus membros, como se esta fosse propriedade anterior e ameaçada, mas qual recorte de subjetividade determinado vínculo autoriza e qual interdita — e se a interdição é a que o trabalho exige ou outra, que o grupo impôs sem jamais ter decidido impô-la.

4 O grupo como formação psíquica

4.1 Freud: identificação e ideal do eu

A descrição freudiana do laço coletivo é econômica e precisa. Num agrupamento organizado em torno de uma figura condutora, os membros colocam esse objeto no lugar do ideal do eu e, por essa via comum, identificam-se uns com os outros. O vínculo lateral entre pares não é primário: deriva da relação vertical partilhada. Dessa estrutura Freud extrai consequências que a observação cotidiana confirma — a suspensão parcial do juízo crítico, a intensidade das reações à substituição da figura investida, a rapidez com que uma avaliação formulada por ela é adotada pelo conjunto.

Uma equipe não é massa no sentido freudiano: tem tarefa definida, composição estável e finalidade externa. Partilha com ela, entretanto, uma característica estrutural decisiva — um conjunto de sujeitos ligados a uma mesma figura investida. Isso esclarece fenômenos de outro modo opacos: a desproporção entre o peso objetivo de uma observação da liderança e seu efeito sobre a equipe; a circulação de rivalidades pela atenção de quem ocupa a posição; a reorganização abrupta das alianças internas quando essa posição muda de ocupante. A consequência para a gestão não é que o gestor deva evitar ser investido — não está em seu poder —, mas que o investimento não decorre de seus méritos e não se dissolve com seus desmentidos: declarar-se acessível não desfaz a posição, apenas a torna menos legível.

Em 1930, Freud acrescenta a tese da renúncia. A vida em comum exige do sujeito que abdique de satisfações, e essa exigência não é integralmente compensada pelos ganhos de proteção e pertencimento. O mal-estar não é acidente corrigível por boa gestão; é resíduo estrutural de toda vida coletiva. Reconhecê-lo poupa a gestão de uma promessa que não pode cumprir — a de um ambiente sem atrito — e lhe permite distinguir o atrito que a vida em comum impõe daquele que a organização do trabalho produz desnecessariamente.

4.2 Bion: o grupo de trabalho e os pressupostos básicos

Bion observou que todo grupo funciona simultaneamente em dois registros. No primeiro, que chamou grupo de trabalho, os membros cooperam de modo racional em torno da tarefa, toleram frustração e reconhecem a realidade. No segundo, operam pressupostos básicos — estados mentais coletivos, não deliberados, que mobilizam o grupo para outra finalidade que não a tarefa.

Bion descreveu três. Na dependência, o grupo comporta-se como se existisse para ser sustentado por um líder onipotente, a quem atribui saber ilimitado; a tarefa é abandonada em favor da espera. Em luta e fuga, organiza-se como se sua razão de ser fosse combater ou evitar um inimigo; a coesão aumenta e a produtividade desloca-se para a defesa. No acasalamento, investe numa dupla ou numa expectativa futura que trará a solução; o presente é vivido como interregno.

O valor da formulação está em descrever o desvio da tarefa sem recorrer à má vontade dos envolvidos. Uma equipe

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

que exige da liderança decisões que lhe caberia tomar não é necessariamente imatura; pode estar operando em dependência. Outra, que encontra coesão imediata diante de uma área rival e a perde quando a disputa cessa, não é mal-intencionada; pode estar em luta e fuga. A leitura não absolve ninguém, mas desloca a intervenção: o que se corrige não é o caráter dos membros, é a condição que sustenta o pressuposto.

Cabe a ressalva. Bion formulou esses conceitos a partir de pequenos grupos observados em enquadre próprio, no qual a função do coordenador é interpretar o funcionamento grupal. Na organização essa função não existe e não deve ser improvisada: o gestor que interpreta publicamente o pressuposto básico de sua equipe não a devolve à tarefa — exerce poder com instrumento que não lhe cabe.

4.3 Kaës e Anzieu: alianças e imaginário

Kaës nomeia alianças inconscientes os acordos que os membros de um conjunto estabelecem sem sabê-lo, e que determinam o que pode ser representado e o que deve permanecer fora da representação. Algumas são estruturantes e tornam o vínculo possível; outras são defensivas, sobretudo quando o pacto é de não ver — o que esclarece situações em que todos sabem individualmente de um problema que coletivamente não existe. Anzieu descreve, em registro próximo, o grupo como lugar de um imaginário partilhado, que explica a persistência das narrativas internas de uma equipe quando os fatos que as sustentariam já não se verificam. Zimerman acrescenta que esses fenômenos só se tornam manejáveis dentro de um enquadre que os preveja: fora dele, são observáveis, mas não operáveis.

5 Sofrimento, defesa e organização do trabalho

5.1 Defesas individuais e sua leitura apressada

O texto corrente de gestão reconhece com facilidade as defesas individuais: a negação diante do retorno crítico, a racionalização do erro, a projeção da falha sobre o outro. O reconhecimento é correto; a inferência que dele se tira costuma não ser. Usar a defesa como argumento — supor que quem discorda está negando, que quem resiste está defendido — converte conceito clínico em recurso de autoridade. Como registram Laplanche e Pontalis, a resistência designa o que no tratamento se opõe ao trabalho analítico; fora desse dispositivo, divergência costuma ser apenas divergência.

5.2 Dejours: da fragilidade individual à organização real do trabalho

A contribuição mais consequente para o campo vem da psicodinâmica do trabalho. Dejours demonstrou que o sofrimento no trabalho não decorre primariamente da fragilidade psíquica dos trabalhadores, mas do descompasso entre a organização prescrita do trabalho e o trabalho real — aquilo que é efetivamente necessário fazer para que a tarefa se cumpra, e que a prescrição não prevê nem reconhece. Diante desse descompasso, os coletivos desenvolvem estratégias defensivas: modos partilhados de suportar o insuportável, que protegem a saúde psíquica a curto prazo e, ao mesmo tempo, impedem que a causa seja enunciada.

A tese tem alcance crítico direto sobre o discurso aqui examinado. Programas de bem-estar, treinamentos de resiliência e iniciativas de escuta emocional dirigem-se ao sujeito; o descompasso que os motiva está na organização do trabalho. Quando a causa é estrutural, a intervenção subjetiva produz efeito perverso: reconhece o sofrimento e, ao localizá-lo no indivíduo, confirma que nada mudará fora dele. Dejours mostrou ainda que a tolerância coletiva ao que se reconhece como injusto não se explica por insensibilidade, mas por mecanismos que a tornam suportável para quem a presencia.

Enriquez acrescenta que a organização não é cenário neutro em que processos psíquicos ocorrem: ela própria opera como instância, oferecendo ideais, prescrevendo identificações e disputando o investimento afetivo de seus membros. Nessa chave, o apelo a que o trabalhador traga para o trabalho a totalidade de quem é não amplia a liberdade subjetiva — estende o perímetro de captura.

5.3 Winnicott: criatividade e espaço potencial, com ressalva

É frequente a invocação de Winnicott em textos de gestão para sustentar uma suposta harmonia entre autenticidade individual e cooperação. A invocação exige correção. O que ele elabora em *O brincar e a realidade* é o viver criativo como modo de relação em que o sujeito apreende a realidade como algo que ele próprio participa de criar, em oposição à submissão complacente ao que é meramente dado. O espaço potencial é, aí, uma terceira área da experiência — nem realidade psíquica interna nem mundo externo compartilhado — cuja origem está na relação inicial entre o bebê e o ambiente de cuidado, e que depende de sustentação confiável para se instalar.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

Três precisões se impõem. O conceito não descreve equilíbrio entre indivíduo e coletivo, e lê-lo assim é atribuir-lhe tese que não contém. O espaço potencial não se confunde com o jogo regrado nem com a atividade lúdica empregada como técnica — não há aqui fundamento para dinâmicas de grupo recreativas. E Winnicott não escreveu sobre organizações: a transposição é analógica, não derivação. Feitas as ressalvas, o que resta é substantivo: um ambiente de trabalho que não oferece previsibilidade mínima, que não sobrevive à discordância sem retaliar e que exige desempenho ininterrupto não produz a submissão como anomalia, mas como resposta adequada às suas condições.

CONCEITO	FORMULAÇÃO DE ORIGEM	LEITURA NO CAMPO ORGANIZACIONAL	LIMITE DA TRANSPOSIÇÃO
Identificação e ideal do eu	Membros põem um objeto comum no lugar do ideal do eu e daí se identificam entre si (Freud, 1921)	Investimento da liderança excede a função; o efeito de sua palavra é desproporcional	A posição não se desfaz por desmentido nem decorre de mérito
Pressupostos básicos	Estados coletivos não deliberados que desviam o grupo da tarefa (Bion)	Dependência, luta e fuga ou acasalamento explicam o desvio sem recorrer à má vontade	Interpretar o pressuposto cabe ao enquadre terapêutico, não ao gestor
Alianças inconscientes	Acordos não sabidos sobre o que não será representado (Kaës)	O que cada um sabe e o conjunto desconhece; pactos de não ver	Descreve o vínculo; não autoriza investigar a história de ninguém
Estratégias defensivas	Modos coletivos de suportar o descompasso entre prescrito e real (Dejours)	Sofrimento remete à organização do trabalho, não à fragilidade do sujeito	Intervenção subjetiva sobre causa estrutural confirma que nada mudará
Espaço potencial	Terceira área da experiência, nem interna nem externa (Winnicott)	Condições ambientais mínimas para que haja gesto não meramente submisso	Analogia, não derivação; não é jogo nem dinâmica recreativa

Tabela 1 — Transposição dos conceitos psicanalíticos para a leitura do laço de trabalho. A última coluna registra o que a transposição não autoriza, e não uma objeção ao conceito.

6 Implicações para a gestão e limites da transposição

O reconhecimento dos processos inconscientes no trabalho produz um risco que convém enunciar sem atenuação. Se o gestor é figura investida, e se o conflito é remetido a determinações que escapam à deliberação, a passagem para a posição de quem deve escutar e tratar é curta. Quem a assume não amplia sua função: substitui-a por outra, para a qual não tem formação, enquadre nem supervisão. Os custos são previsíveis — assimetria de poder convertida em acesso à intimidade, informação obtida em registro de cuidado e usada em registro de avaliação, dano a quem confiou.

A delimitação, portanto, não é cautela acessória; é parte do que se transmite. O gestor não interpreta, não investiga a história de quem trabalha com ele, não estabelece contrato de tratamento e não substitui o encaminhamento aos dispositivos de saúde quando indicados. O que lhe cabe é de outra ordem: sustentar previsibilidade e contorno — regras estáveis, critérios explícitos, limites de jornada e de exigência; distinguir o atrito estrutural da vida coletiva daquele que a organização produz e pode corrigir; e manter a função de condução quando o laço se intensifica. É pouco diante do que a retórica da liderança transformadora promete; é mais do que a formação de gestores costuma oferecer.

Decorre daí uma consequência institucional. Sendo estruturais, esses processos ocorrem independentemente de serem reconhecidos, e tratá-los como atributo pessoal da liderança é equívoco de categoria. São condição do trabalho, e as condições do trabalho são responsabilidade da organização — o que implica revisão de metas e prazos, espaços regulares de discussão coletiva sobre o trabalho real e canais de denúncia que não dependam da boa vontade da chefia imediata.

A literatura de gestão que mobiliza a dimensão emocional do trabalho, da qual a elaboração de Goleman é a referência mais difundida, tem o mérito de recusar a redução do trabalho a procedimento. Seu limite, do ponto de vista aqui adotado, é de pressuposto: descreve as emoções como repertório administrável por quem as reconhece e supõe que a acuidade emocional da liderança seja, em si, fator de transformação. A psicanálise não autoriza a suposição. O que determina o laço não é o que se reconhece nele, e nenhum grau de sensibilidade pessoal compensa uma organização do trabalho que produz sofrimento.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

Resta a dimensão de quem gere como sujeito. O discurso sobre liderança descreve o gestor como quem oferece, raramente como quem é afetado. A psicanálise não permite a assimetria: o laço tem dois polos, e as reações de quem conduz — identificação, irritação, preferência, evitamento — fazem parte do fenômeno. Nomeá-las é condição para que operem menos cegamente.

Considerações finais

O percurso permite três conclusões de alcance distinto.

A primeira é que a oposição entre individualidade e coletivo, tal como o discurso corrente a formula, é mal colocada. O sujeito não preexiste ao vínculo que o recorta, e o grupo não é a soma de seus membros. A pergunta pertinente não é como preservar a singularidade apesar da equipe, mas que recorte de subjetividade determinado vínculo de trabalho autoriza, qual ele interdita, e se a interdição é a que a tarefa exige ou uma outra, instalada sem decisão.

A segunda é que a contribuição da psicanálise à gestão é de leitura, não de método. Nenhuma técnica de condução de pessoas se deduz dos conceitos aqui examinados, e as tentativas de derivá-la produzem instrumentos de poder sob aparência de cuidado. O que os conceitos oferecem é a possibilidade de situar o que acontece sem a obrigação de resolvê-lo no registro psíquico — o que, longe de ser pouco, é frequentemente a condição para que o problema seja devolvido ao lugar em que pode de fato ser tratado.

A terceira é que esse deslocamento tem direção definida. A leitura psicanalítica do trabalho, quando rigorosa, não psicologiza o conflito: despsicologiza-o. Ao mostrar que o sofrimento remete à organização real do trabalho, ela retira da subjetividade individual um peso que não lhe cabe e o devolve a quem decide sobre jornadas, metas, critérios e recursos. Valorizar a singularidade de quem trabalha, nesses termos, não é programa de sensibilização: é exigência sobre o modo como o trabalho é organizado.

Permanece aberta uma agenda de investigação. As proposições aqui formuladas — sobre o funcionamento dos pressupostos básicos em equipes de produção, sobre os efeitos das alianças defensivas na circulação de informação e sobre o alcance das estratégias coletivas de defesa no trabalho remoto — não foram submetidas a verificação sistemática. Fazê-lo exigiria desenho metodológico próprio, com enquadre ético explícito, atenção à assimetria de poder que caracteriza a pesquisa em contexto organizacional e garantias de que a participação não produza consequência laboral. Enquanto esse trabalho não se realiza, convém enunciar as proposições como o que são: leituras conceitualmente sustentadas, não resultados.

Declarações

Conflito de interesses. A autora declara não haver conflito de interesses.

Financiamento. A pesquisa não recebeu financiamento específico de agências públicas, comerciais ou sem fins lucrativos.

Uso de inteligência artificial. A revista não dispõe de declaração do autor; o manuscrito, do acervo, foi recebido pela direção anterior, que não a solicitava.

Disponibilidade de dados. Não se aplica: trata-se de revisão de literatura, sem produção de dados primários.

Nota editorial. Este artigo integra o acervo reorganizado dos volumes 1 a 3 da Interapia. O texto foi editorialmente adequado às normas vigentes da revista quanto a estrutura, registro e normalização de referências, sem alteração de tese, argumento ou atribuição de autoria.

Referências

ANZIEU, D. *O grupo e o inconsciente*: o imaginário grupal. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

BION, W. R. *Experiências com grupos*: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FREUD, S. Recordar, repetir e elaborar (1914). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 12. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 163-171.

FREUD, S. Conferências introdutórias sobre psicanálise (1916-1917). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 15-16. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREUD, S. Psicologia das massas e análise do eu (1921). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 18. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 77-154.

FREUD, S. O mal-estar na civilização (1930). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 21. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 67-148.

GOLEMAN, D. *Liderança*: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KAËS, R. *O grupo e o sujeito do grupo*: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

KAËS, R. *Um singular plural*: a psicanálise à prova do grupo. São Paulo: Loyola, 2011.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da psicanálise*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

WINNICOTT, D. W. *O ambiente e os processos de maturação*: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.

ZIMERMAN, D. E. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

COMO CITAR

MELLO, P. P. A. Eu e nós: individualidade, vínculo inconsciente e trabalho em equipe — contribuições da psicanálise dos grupos para a gestão nas organizações. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 26-33, 2026.

LICENÇA

Publicado em acesso aberto sob licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. O autor mantém os direitos sobre a obra e concede à revista o direito de primeira publicação.