

## LIDERANÇA NO DIVÃ: ASSUJEITAMENTO, ESCUTA E LINGUAGEM COMO DESAFIOS NA NOVA LIDERANÇA

### LEADERSHIP ON THE COUCH: SUBMISSION, LISTENING, AND LANGUAGE AS CHALLENGES IN NEW LEADERSHIP

 <https://doi.org/10.63330/armv1n6-006>

Submetido em: 14/08/2025 e Publicado em: 20/08/2025

**Francisco Danilo Amaral Ramalho**

Mestre em Gestão de Negócios e Psicanalista

Faculdade Senac Ceará

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0417-0511>

#### RESUMO

Este artigo propõe uma abordagem inovadora para a análise da liderança contemporânea, utilizando conceitos fundamentais da psicanálise como lentes de observação e reflexão. Afastando-se das abordagens tradicionais de gestão, o estudo explora o assujeitamento como um processo inevitável na constituição da identidade do líder e do colaborador, influenciado pela cultura corporativa, discursos institucionais e expectativas de mercado. Argumenta-se que a "nova liderança" exige uma compreensão aprofundada das dinâmicas subjetivas no ambiente de trabalho, o que implica uma redefinição do papel da escuta e da linguagem. Tais ferramentas, quando compreendidas a partir da psicanálise, emergem não como meros instrumentos de comunicação, mas como alicerces para uma gestão mais autêntica, resiliente e eficaz. O artigo busca demonstrar que o verdadeiro desafio do líder moderno não reside apenas na gestão de processos e resultados, mas, sobretudo, na gestão das subjetividades, incluindo a sua própria.

**Palavras-chave** Liderança; Psicanálise; Assujeitamento Corporativo; Escuta; Cultura Organizacional.

#### ABSTRACT

This article proposes an innovative approach to the analysis of contemporary leadership, using fundamental concepts of psychoanalysis as lenses for observation and reflection. Moving away from traditional management approaches, the study explores subjection as an inevitable process in the constitution of the identity of the leader and the collaborator, influenced by corporate culture, institutional discourses, and market expectations. It argues that "new leadership" requires a deep understanding of subjective dynamics in the workplace, which implies a redefinition of the role of listening and language. When understood from a psychoanalytic perspective, these tools emerge not as mere instruments of communication, but as foundations for more authentic, resilient, and effective management. The article seeks to demonstrate that the real challenge for the modern leader lies not only in managing processes and results, but above all in managing subjectivities, including their own.

**Keywords:** Leadership; Psychoanalysis; Corporate Subjugation; Listening; Organizational Culture.



## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo contemporâneo tem imposto novos e rigorosos desafios à figura da liderança, resultado das transformações estruturais, econômicas e culturais que caracterizam a sociedade em rede (Castells, 1999) e das mudanças no mundo do trabalho sob o novo capitalismo (Sennett, 2008). Em um cenário de rápidas transformações, exigências constantes de inovação e a ascensão de novas gerações, como as chamadas Z e Alfa, cujos valores e expectativas diferem sensivelmente das anteriores (Tapscott, 2009), o modelo tradicional de gestão, baseado na hierarquia rígida e no comando e controle, mostra-se cada vez mais limitado para responder aos desafios atuais (Drucker, 1999; Mintzberg, 2003).

A “nova liderança” demanda habilidades que extrapolam o domínio técnico: empatia, comunicação, gestão de conflitos, inteligência emocional, capacidade de adaptação, resiliência e, sobretudo, uma compreensão profunda das relações humanas, incluindo de si para si. Entretanto, muitas abordagens de gestão ainda permanecem presas a modelos racionais e superficiais, desconsiderando a dimensão subjetiva e inconsciente que atravessa as interações no ambiente de trabalho (Enriquez, 1997).

Nesse contexto, a psicanálise – longe de se restringir ao campo clínico – surge como um caminho capaz de oferecer um olhar singular sobre as dinâmicas de poder e as relações interpessoais nas organizações. Desde as formulações de Freud sobre a psicologia das massas (Freud, 1996) até as contribuições contemporâneas que articulam inconsciente e estrutura organizacional (Enriquez, 1997), a psicanálise nos convida a ir além do que é dito, escutar o que é silenciado, interpretar o que se repete e desvelar as motivações ocultas que orientam decisões e comportamentos. Lacan (1998), ao desenvolver a noção de escuta do inconsciente, reforça a importância de perceber a linguagem como campo privilegiado de expressão e conflito.

Este artigo propõe-se a utilizar conceitos fundamentais da psicanálise para analisar a liderança sob uma nova perspectiva, a partir do tema provocador: a liderança precisa estar no divã – título, inclusive, do canal mantido pelo autor, no *YouTube* e inspiração para este trabalho. Para tanto, exploraremos três eixos principais: 1) o assujeitamento do líder e do colaborador às estruturas corporativas; 2) o papel da escuta como ferramenta de revelação das subjetividades; e 3) a linguagem como principal arena de disputa e construção da cultura organizacional.

O objetivo é demonstrar que a liderança contemporânea não se constrói apenas com *hard skills* ou *soft skills*, mas exige que o líder assuma uma postura de “analista” – de si mesmo e, em seguida, de sua equipe – investigando as profundezas da psique para promover ambientes de trabalho mais autênticos, humanos e, paradoxalmente, mais produtivos (Goleman, 1995; Covey, 1989). O verdadeiro líder da atualidade é aquele que se permite sentar no divã, entendido aqui como um espaço simbólico de reflexão e autoconhecimento, para a partir daí guiar o outro em sua própria travessia.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A psicanálise ensina que o sujeito não é uma entidade autônoma, mas um ser constituído no e pelo campo do Outro, entendido como aquele que molda desejos, escolhas e ações, representado por pessoas ou qualquer realidade que goze de influência sobre alguém. No ambiente corporativo, essa dinâmica se torna ainda mais evidente. O que antes era mediado pela linguagem e cultura familiar (Outro), agora se manifesta no discurso institucional (novo Outro), nas ideologias da empresa (Missão, Visão, Valores e Propósitos) e nas expectativas do mercado, cada vez mais volátil, complexo e ágil. Assim, como pode-se observar, líderes e colaboradores não são agentes totalmente livres, mas frequentemente assujeitados às estruturas que os precedem e sustentam.

O Grande Outro (a empresa) se materializa na cultura organizacional e em seu conjunto de significantes, que definem o que é valorizado, esperado e permitido. Esse assujeitamento aparece em práticas cotidianas, como códigos de vestimenta, formas de comunicação, rituais de *feedback* e até mesmo nas piadas internas. Ao se identificar com essa ideologia, o indivíduo atua como se fosse autor de suas próprias escolhas, quando, na realidade, responde a demandas desse Outro. Como Lacan (1998) ressalta, “o inconsciente é o discurso do Outro” – neste caso, o Outro corporativo é o discurso institucional que antecede ao sujeito.

Não se trata de um fenômeno necessariamente negativo. O assujeitamento é, em certa medida, necessário para o pertencimento e para a colaboração. Assim como as leis da linguagem nos permitem falar, as regras da empresa possibilitam o trabalho em equipe e a consecução de objetivos comuns. Freud (2010) advertia que “o Eu não é senhor em sua própria casa”, algo perceptível nas organizações contemporâneas, onde normas e ideologias internalizadas podem gerar sensação de alienação.

O problema surge quando esse assujeitamento se torna tão intenso que o indivíduo perde a capacidade de questionar, inovar ou ser autêntico – justamente qualidades valorizadas pelo mercado. Quando a voz da empresa se sobrepõe à do próprio Eu, o líder pode se tornar um mero executor de ordens, deixando de lado seu papel na hierarquia do estratégico ou tático, para o operacional, repetindo discursos sem perceber, operando no modo inconsciente – uma situação indesejada tanto para o líder quanto para a organização e os liderados.

No divã corporativo, o líder se depara com a realidade de que suas decisões nem sempre são guiadas por lógica racional. Sob o olhar psicanalítico, o Ego utiliza mecanismos de defesa para se proteger de sentimentos indesejados, como culpa, medo de falhar ou insegurança – presentes entre gestores de todos os níveis. A racionalização, por exemplo, cria justificativas lógicas para decisões emocionais ou impulsivas, funcionando como uma “mentira inconsciente” que protege o Ego do sofrimento. Como aponta Freud (1996), “o ego busca defender-se contra ideias, emoções ou exigências que julga perigosas, através de processos inconscientes que o poupem de angústias maiores”.



Mendes (2007) descreve a racionalização como “uma tentativa de dar sentido lógico ao que é afetivamente insuportável”. Um exemplo clássico ocorre quando um gestor justifica que um colaborador não foi promovido porque “não está pronto”, quando, na realidade, o gestor teme ser superado colaborador. Aqui, a racionalização evita o confronto com a verdade psíquica do líder – não aceita, moralmente – embora apenas uma investigação profunda do inconsciente pudesse revelar a motivação real.

Dejours (2013) observa que a subjetividade do trabalhador emerge da lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, obrigando o Ego a recorrer a mecanismos defensivos. Gaulejac (2007) aprofunda o papel do mecanismo de defesa ao afirmar que “a racionalidade instrumental transforma o sofrimento em falha individual”, evidenciando como a racionalização protege o líder e, ao mesmo tempo, mantém uma cultura que recusa vulnerabilidade e reflexão.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e interpretativo, orientada pelo referencial psicanalítico aplicado ao contexto organizacional. Optou-se por uma análise teórico-reflexiva em vez de coleta de dados empíricos primários, considerando que a compreensão das dinâmicas inconscientes da liderança demanda reflexão aprofundada sobre fenômenos subjetivos e culturais, muitas vezes não captáveis por instrumentos padronizados. Como observa Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite explorar significados, interpretações e relações complexas, oferecendo riqueza descritiva e analítica, especialmente em contextos sociais e humanos intrincados, como as organizações contemporâneas.

O ambiente corporativo e psicanalítico faz parte da vivência do autor, experiência que sustenta a interpretação e confere consistência à análise, permitindo identificar padrões, mecanismos e tensões frequentemente invisíveis à observação superficial. A investigação articula conceitos da psicanálise – especialmente de Freud, Lacan, Enriquez, Dejours e Gaulejac – com práticas e discursos de liderança contemporânea.

A estrutura da análise foi organizada a partir de três eixos interdependentes:

1. **Assujeitamento do líder e do colaborador às estruturas corporativas** – inspirado na noção lacaniana de que o sujeito é constituído pelo discurso do Outro (empresa), examina-se como a cultura organizacional molda comportamentos e identidades no ambiente de trabalho.
2. **Escuta como ferramenta de desvelamento das subjetividades** – fundamentada na escuta psicanalítica, avalia-se como o líder pode identificar dimensões latentes nas falas e silêncios de sua equipe, indo além da comunicação instrumental.



3. **Linguagem como campo simbólico de disputa e construção cultural** – explora-se como narrativas e significantes institucionais operam no cotidiano, produzindo adesão, resistência ou ressignificação de sentidos.

A escolha desses eixos decorre da premissa de que a liderança, atravessada por discursos e práticas inconscientes, precisa de ferramentas interpretativas para compreender e intervir de forma ética nas relações de trabalho. Cada eixo foi discutido de modo a integrar conceitos teóricos e exemplos situacionais, garantindo transição fluida para o capítulo de Resultados e Discussão, onde esses pontos se concretizam na análise.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise proposta neste estudo confirma que compreender a liderança sob a ótica psicanalítica exige deslocar o olhar da mera aplicação de técnicas para uma leitura aprofundada das relações de poder, comunicação e subjetividade no contexto corporativo. Seguindo a organização metodológica apresentada, os resultados são discutidos nos três eixos definidos.

### 4.1 ASSUJEITAMENTO DO LÍDER E DO COLABORADOR ÀS ESTRUTURAS CORPORATIVAS

A leitura psicanalítica evidencia que líderes e colaboradores encontram-se imersos em um campo simbólico estruturado antes mesmo de sua entrada na organização. Lacan (1998) lembra que “o inconsciente é o discurso do Outro” – e, no contexto corporativo, esse Outro se manifesta na cultura organizacional, nos indicadores de desempenho, nas rotinas e nas políticas institucionais.

Na prática, esse assujeitamento se expressa quando gestores reproduzem, quase automaticamente, discursos institucionais que nem sempre correspondem às suas convicções. Um exemplo recorrente é o líder que, pressionado por metas, adota controles excessivos mesmo reconhecendo que isso prejudica a motivação da equipe. Tal conduta, ainda que racionalizada como “necessária para os resultados”, revela o alinhamento inconsciente à lógica institucional. Dejours (2013) aponta que a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real constitui um espaço de emergência da subjetividade.

Reconhecer o assujeitamento como condição inevitável, mas também potencialmente alienante, permite ao líder desenvolver consciência crítica, evitando a fusão completa entre papel institucional e identidade pessoal. Minayo (2014) reforça que, na análise qualitativa, observar essas dinâmicas culturais e institucionais é essencial para compreender como práticas sociais moldam comportamentos e percepções. Trata-se de trazer do inconsciente para o consciente.



## 4.2 ESCUTA COMO FERRAMENTA DE DESVELAMENTO DAS SUBJETIVIDADES

Se o assujeitamento é inevitável, a escuta qualificada pode funcionar como antídoto aos seus efeitos mais nocivos. Na psicanálise, a escuta não busca apenas compreender o conteúdo manifesto, mas captar lapsos, silêncios e repetições. Lacan (1998) observa que “toda comunicação é, por essência, mal-entendido”, realidade que se confirma na experiência cotidiana corporativa.

Nesse mal-entendido surgem pistas valiosas sobre desejos, conflitos e resistências. O líder que pratica essa escuta não se limita a “ouvir para responder”, mas “ouve para compreender”, permitindo que a fala revele aspectos ocultos da cultura organizacional. Por exemplo, em uma reunião de *feedback*, uma breve hesitação ou escolha cuidadosa de palavras pode indicar receio de retaliação ou percepção de injustiça, mesmo sem declaração explícita.

Essa postura desloca a comunicação de um modelo instrumental para uma prática interpretativa, como propõe Enriquez (2014), que vê a liderança como mediadora simbólica capaz de reorganizar vínculos e significados no grupo. Além disso, a escuta profunda torna-se particularmente relevante em contextos contemporâneos, como equipes remotas ou híbridas, onde sinais não-verbais e lapsos de comunicação são mais sutis.

## 4.3 LINGUAGEM COMO CAMPO SIMBÓLICO DE DISPUTA E CONSTRUÇÃO CULTURAL

No campo psicanalítico, a linguagem é constitutiva do sujeito e também o espaço onde se travam disputas de sentido e poder. Deleuze e Guattari (1996) lembram que “o desejo não é falta, é produção”, indicando que a fala de líderes e colaboradores não expressa apenas necessidades, mas produz realidades e identidades no contexto de trabalho.

No cotidiano corporativo, narrativas institucionais – como “somos uma família”, “o cliente em primeiro lugar”, “vestir a camisa” ou “inovação é nosso DNA” – atuam como significantes mestres que moldam a experiência subjetiva. Quando não encontram correspondência nas práticas reais, geram dissonância e desengajamento. Uma liderança consciente dessa dinâmica pode intervir no campo simbólico, ressignificando discursos ou criando espaços de fala para versões alternativas da realidade. Por exemplo, diante do desgaste do lema “somos uma família”, um gestor pode abrir diálogo sobre pertencimento, segurança psicológica e reconhecimento, transformando *slogans* em práticas concretas que reforcem vínculos e motivação.

## 4.4 SÍNTESE INTEGRATIVA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A articulação dos três eixos evidencia que a liderança contemporânea, vista pela lente psicanalítica, é atravessada por discursos institucionais (assujeitamento), desafiada a interpretar dimensões latentes das interações (escuta) e posicionada como agente ativo na configuração de significados (linguagem).



Líderes que atuam apenas na superfície correm o risco de reproduzir padrões alienantes. Já aqueles que integram consciência crítica, escuta profunda e manejo ético da linguagem podem promover transformações simbólicas e concretas. Na prática, isso significa:

1. Observar como a cultura e os processos institucionais moldam comportamentos, sem deixar que essa influência sufoque a autenticidade do líder;
2. Desenvolver escuta atenta, identificando sinais sutis de conflitos, resistência ou desconforto na equipe;
3. Intervir na linguagem institucional, criando oportunidades de diálogo que conectem significantes corporativos a experiências reais.

Minayo (2014) ressalta que a análise qualitativa baseada na experiência vivida do autor, na psicanálise e na gestão, permite interpretar não apenas os discursos, mas também os contextos sociais e subjetivos que os atravessam, tornando o estudo relevante para a prática de liderança contemporânea.

Dessa forma, a psicanálise se consolida como instrumento estratégico e ético na gestão: não apenas para compreender pessoas, mas para atuar de modo transformador, equilibrando a dimensão subjetiva com os objetivos institucionais.

## 5 CONCLUSÃO

Percorrer os conceitos de assujeitamento, mecanismos de defesa, escuta e linguagem nos leva a uma nova compreensão do que significa liderar. A nova liderança não se baseia em manuais prontos ou fórmulas mágicas de sucesso; trata-se de um processo contínuo de escavação pessoal e coletiva. A psicanálise, nesse contexto, atua como uma ferramenta de justiça para a gestão, permitindo atribuir a cada situação e a cada problema a importância devida, sem exageros ou omissões, em sintonia com a realidade concreta.

O líder que compreende sua própria subjetividade, seus desejos e defesas, torna-se mais apto a liderar com escuta, presença e autenticidade. Essa escuta só é genuinamente transformadora quando nasce de um sujeito que também se escuta. Assim, a liderança que comunica de forma autêntica é aquela que reconhece, antes de tudo, a própria voz – inclusive seus silêncios, medos e automatismos emocionais. Ao acessar suas camadas mais profundas – mesmo que isso cause desconforto, como indica a experiência do autor enquanto psicanalista – o gestor entende que sua comunicação é atravessada por afetos, fantasias, defesas inconscientes e idealizações. Nesse ponto, falar deixa de ser apenas “convencer” e passa a ser “vincular”, criando conexão real entre líder e liderado. A escuta, portanto, deixa de ser mera técnica e se transforma em prática ética.

Lapsos, racionalizações e comunicações truncadas refletem conteúdos psíquicos difíceis de suportar. No ambiente corporativo, a fala defensiva ou excessivamente técnica pode indicar medo de ser visto, receio de confrontar contradições internas ou inseguranças inconscientes. Líderes que ignoram esse



funcionamento tendem a comunicar-se por defesa, enquanto aqueles que compreendem os jogos inconscientes em sua própria fala desenvolvem uma habilidade rara: saber o que dizer, quando dizer e, sobretudo, escutar o que não é dito – competência essencial não apenas no trabalho, mas na vida em sociedade.

Entre todos os mecanismos de defesa, a racionalização talvez seja o mais sofisticado e perigoso para a liderança moderna. Por revestir decisões de lógica aparente, ela oculta conflitos internos e valida escolhas movidas por medos inconscientes. Líderes que racionalizam cronicamente bloqueiam o aprendizado genuíno: justificam tudo, não escutam nada, não agem e deixam de exercer o papel inspirador que a empresa espera e os liderados também. Assim, o autoconhecimento profundo, que inclui o reconhecimento das defesas inconscientes, torna-se pré-requisito para qualquer liderança transformadora.

Liderar, enfim, é escutar. Mas, antes de tudo, é escutar-se. Não se trata de introspecção excessiva, mas de uma escuta ética, estratégica e, muitas vezes, guiada por um psicanalista, capaz de perceber como a liderança opera simultaneamente sobre linguagem, afetos e sintomas próprios e alheios. Nessa travessia, a psicanálise se revela não como luxo teórico, mas como instrumento prático que permite ao líder contemporâneo ir além da gestão de pessoas e atuar como agente de transformação subjetiva, simbólica e institucional.

Minayo (2014) reforça que a análise qualitativa, centrada na experiência vivida, é crucial para interpretar não apenas os discursos, mas também os contextos sociais e subjetivos que os atravessam. Sob essa perspectiva, a liderança psicanalítica não é apenas um conceito, mas um caminho concreto para a construção de ambientes corporativos mais autênticos, humanos e produtivos.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cleyton Sidney de; MARIZ, Inácio Antônio Silva de. A sujeição como processo paradoxal de poder: da constituição psíquica à ética do desejo. *Ágora (Rio de Janeiro)*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 192-202, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/agora/a/JKfw4BK4BGg9zpmbcqvmKC/?lang=pt>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: BestSeller, 1989.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2013.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Tradução de Luiz Orlandi. São Paulo: Editora 34, 1996.
- DRUCKER, Peter F. *O gestor eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Jogos de poder na empresa: sobre os processos de poder e estrutura organizacional*. 1. ed. Zagodoni, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Psicanálise e organizações: contribuição para a clínica das instituições*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- FREUD, Sigmund. *Introdução ao narcisismo* (1914). In: \_\_\_\_\_. *Escritos sobre a psicologia do inconsciente*. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- \_\_\_\_\_. *O ego e o id* (1926). In: \_\_\_\_\_. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Vol. XIX. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Os atos falhos* (1908). In: \_\_\_\_\_. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Vol. IX. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GAULEJAC, Vincent de. *O custo da excelência*. São Paulo: Futura, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LACAN, Jacques. *O seminário, livro 3: As psicoses* (1955-1956). Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Escritos*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Função e campo da fala e da linguagem em psicanálise* (1953). In: \_\_\_\_\_. *Escritos*. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- MENDES, Ana Magnólia Bezerra. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.



MINTZBERG, Henry. *O trabalho do gestor*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

TAPSCOTT, Don. *Geração digital: os novos jovens, a tecnologia e os desafios da educação*. Rio de Janeiro: Makron Books, 2009.