



Revista aSEPHallus de Orientação Lacaniana  
Núcleo Sephora de Pesquisa sobre o Moderno e o Contemporâneo  
ISSN 1809 - 709 X

## **Transferência e Espaço Transicional: Formulações Contemporâneas em Torno do Fenômeno da Liderança**

**Anderson de Souza Sant'Anna**

Orcid: 0000- 0001-6537-6314

Pós-doutor em Teoria Psicanalítica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ (Rio de Janeiro, Brasil)

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais / UFMG (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

Doutor em Arquitetura e Urbanismo Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais / UFMG (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

Professor da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo / FGV-EAESP (São Paulo, Brasil)

Membro Adjunto do Instituto Sephora de Ensino e Pesquisa de Orientação Lacaniana (ISEPOL)

Membro da Associação Universitária de Pesquisa em Psicopatologia Fundamental / AUPPF (Brasil)

Psicanalista Sócio do Círculo Psicanalítico de Minas Gerais / CPMG (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

E-mail: anderson.santanna@fgv.br

---

**Resumo:** O artigo tem como propósito articular pilares centrais de estudos contemporâneos em torno da noção de liderança relacional: 1. a importância do **contexto** nas relações de influência, comumente sobrepujado pela ênfase em tipos psicológicos, traços, competências, condutas e comportamentos pessoais; 2. a compreensão das **relações de poder** não como derivadas da figura foucaultiana do "soberano", mas como articulado à microfísica das relações que se estabelecem na intercessão dos níveis interpessoal, organizacional e social; 3. a noção psicanalítica de **relações transferenciais**, por meio das quais se colocam possibilidades de aprimorar o desenho das relações entre as instâncias subjetiva e objetiva presentes no jogo das relações humanas - relações em de poder e, potencialmente, de liderança segundo Ulh-Bien. Visa-se, desse modo, desvelar em que extensão, no âmbito dos *Organizational Behavior Studies*, preferências psicológicas, estilos e abordagens de liderança associam-se - para além da instância da atração e retenção de perfis e competências profissionais - à construção e sustentação de contextos de capacitação ou espaços transicionais, aderentes às formas de laço social que permeiam as relações interpessoais, inter e intra-organizacionais, na transição para a chamada "Quarta Revolução Industrial" ou "Sociedade 4.0".

**Palavras-chave:** Liderança; liderança relacional; transferência; espaço transicional; laço social.

---

**Transfert et espace de transition: formulations contemporaines autour du phénomène du Leadership:** Cet article vise à articuler les piliers centraux des études contemporaines autour de la notion de leadership relationnel: 1. l'importance du contexte dans les relations ou il y a influence, communément dépassée par l'accent mis sur les types psychologiques, les traits, les compétences, les comportements et les comportements personnels; 2. La compréhension des relations de pouvoir non pas comme étant dérivées de la figure du "souverain" mais comme articulées à la microphysique des relations qui s'établissent dans l'intercession des niveaux interpersonnel, organisationnel et social; 3. La notion psychanalytique de relations transferenciales, à travers laquelle sont placées les possibilités de mieux délimiter les relations entre les instances subjectives et objectives présentes dans le jeu des relations humaines - relations en soi de pouvoir et, potentiellement, de leadership. Il s'agit ainsi de révéler dans quelle mesure, dans le cadre des études sur le comportement organisationnel, les préférences psychologiques, les styles et les approches de leadership sont associés - au-delà de l'instance d'attraction et de rétention des profils et des compétences professionnelles - à la construction et au soutien de contextes favorables ou d'espaces de transition, adhérant aux formes de lien social qui imprègnent les relations interpersonnelles, interorganisationnelles et intra-organisationnelles dans la transition vers la "Quatrième révolution industrielle" ou "Société 4.0".

Mots clés: Leadership; leadership relationnel; transfert; espace transitionnel; lien social.

---

**Transference and Transitional Space: Contemporary Formulations Around the Leadership**

**Phenomenon:** This article aims to articulate central pillars of contemporary studies around the notion of relational leadership: 1. the importance of context on the relationships of influence, commonly overshadowed by the emphasis on psychological types, traits, skills, behaviors and personal behavior; 2. The understanding of power relations not as derived from the figure of the "sovereign", but as articulated to the microphysics of relationships that are established in the intercession of interpersonal, organizational and societal levels; 3. the notion of psychoanalytical transference relations, through which are placed possibilities as to better delineate relationships between the subjective and objective instances present in the interplay of human relations - relationships in itself of power and, potentially, leadership. In this way, the aim is to reveal to what extent, within the Organizational Behavior Studies, psychological preferences, leadership styles and approaches are associated - beyond the instance of attraction and retention of professional profiles and competences - with the construction and support of enabling contexts or transitional spaces, adherent to the forms of social bonds that permeate interpersonal, interorganizational and intra-organizational relationships in the transition to the so-called "Fourth Industrial Revolution" or "Society 4. 0".

**Keywords:** Leadership; relational leadership; transference; transitional space; social bonds.

## **Transferência e espaço transicional: formulações contemporâneas em torno do fenômeno da liderança**

*Anderson de Souza Sant'Anna*

### **Introdução**

A tentativa de compreensão do fenômeno da liderança constitui antiga empreitada humana. Bass (1990) atribui aos egípcios, em 2.300 *a.C.*, o primeiro registro escrito sobre o tema, apontando-a como derivada de algo transcendental ao ser humano, designando-lhe qualidades superiores. Em tentativa mais pragmática de seu entendimento, Maquiavel, em *O Príncipe* (1513/2010), descreve diversos tipos de governo e formas como o líder deveria conduzir-se diante de "amigos", assim como procedimentos para se manter no poder (Sant'Anna, Campos & Vaz, 2012).

Nos tempos atuais, a liderança constituiu um dos construtos do comportamento organizacional sobre o qual mais se produzem artigos e livros. Desse universo, algumas abordagens se destacam tanto em nível acadêmico, quanto organizacional. A teoria da liderança transformacional (Burns, 1978) e, mais recentemente, estudos sobre a liderança multidimensional e múltipla (Yammarino, Dansereau & Kennedy, 2001), bem como sobre a liderança relacional (Ulh-Bien, 2006, 2003) apontam para novas formas de se compreender o fenômeno em contextos marcados por novas formas e dispositivos de laços social.

A ampla gama de variáveis intervenientes no fenômeno permite-nos constatar que o desenvolvimento de liderança requer esforço contínuo de autoconhecimento, conhecimento do outro, dos ambientes organizacionais e da sociedade como um todo. Relacionado a esses aspectos - e na esteira de estudos recentes em torno da noção de sustentabilidade - registra-se, igualmente, preocupações com impactos da atuação do "líder" para além das fronteiras organizacionais e de sua **performance** específica, compreendendo implicações de suas ações sobre diferentes *stakeholders*, bem como entendimento mais amplo de como se organiza a dinâmica de forças que lhes conferem influência e poder (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004).

Por conseguinte, analisar a liderança implica considerá-la para além dos âmbitos individual, organizacional e societal, de forma isolada. As perspectivas do indivíduo, do grupo e da sociedade se integram ao campo da liderança, demandando maior compreensão de suas múltiplas facetas e interseções. Em decorrência, apresenta-se relevante o delineamento de novos enfoques teórico-metodológico-conceituais capazes de permitir uma visão mais integrada das diversas variáveis que lhe são intervenientes, tendo em consideração a trama que as articulam e explicitam, assim como seus efeitos. Tal perspectiva orienta a construção deste ensaio, que, distante de pretensões conclusivas, objetiva trazer ao debate elementos que fundamentam estudos contemporâneos em torno da noção relacional da liderança.

Na fronteira dos estudos sobre a liderança relacional, pesquisadores reiteram a tônica na dimensão contextual. Conversações com teorias da complexidade (Bass, Lichtenstein, Milosevic,

Poelmans & Sipahi-Dantas, 2018), assim como investigações em torno de estruturas organizacionais orgânicas e ambidestras, baseadas em avanços nas teorias em torno dos sistemas complexos (Milosevic, Bass & Uhl-Bien, 2019), constituem, o atual estado-da-arte das investigações no campo.

Além de incursões em teorias da complexidade e da biologia, estudos vêm também, pouco a pouco, cedendo espaço a considerações e perspectivas pouco habituais no *mainstream* dos estudos sobre o tema. Conceitos e abordagens de pensadores de outras disciplinas e saberes, incluindo estudos de abordagem pós-moderna (Hassard & Cox, 2019), passam a ser considerados no sentido de novos olhares e abordagens capazes de apreensão mais sistêmica da complexidade que marca a transição em curso para a chamada "Quarta Revolução Industrial" ou "Sociedade 4.0" (Schwab, 2016), que tensiona, em ritmo e escala jamais vistos, categorias analíticas clássicas, incluindo a liderança. Nessa direção, destaca-se crescente importância atribuída à analítica do poder de Foucault (2009), assim como à metapsicologia freudiana (Freud, 1976).

No Brasil, meta-revisões acerca da produção sobre a liderança (Sant'Anna, Nelson, Oliveira, Carvalho Neto & Diniz, 2016; Sant'Anna et al. 2012; Sant'Anna, 2010), não obstante corroborarem o caráter polissêmico do conceito e a multiplicidade de abordagens teóricas e de intervenção, apontam para pontos comuns na compreensão da liderança. Em primeiro lugar, destacam o entendimento da liderança como capacidade de influência. Outro aspecto recorrente associa-se à sua estrita associação à noção de mudança. Finalmente, um terceiro ponto comum aponta para o seu papel como dispositivo direcionado à otimização e à eficácia, incluindo a capacidade de se dispor da pessoa adequada para a posição e momento adequados.

Os achados desses autores apontam também para a ênfase contemporânea em torno da perspectiva relacional da liderança, incluindo sua consideração como tipo particular de poder, aproximando-a à noção de poder relacional, aos moldes do preconizado pela analítica foucaultiana do poder (Foucault, 2009). Nessa direção, apontam para o interesse por considerações que correspondam à superação de perspectivas relacionais centradas na "entidade", na figura do "líder" ou do "soberano" (Uhl-Bien, 2006), reforçando a importância de perspectivas que se orientem a maior integração - e de forma mais sistêmica - entre os principais componentes das instâncias sociais, organizacionais e pessoais, intervenientes no processo da liderança.

Nessa direção, três pilares centrais da liderança relacional ganham realce: 1. a importância do **contexto** sobre as relações de influência, comumente sobrepujado pela ênfase em tipos psicológicos, traços, competências, condutas e comportamentos pessoais; 2. uma compreensão das **relações de poder** não como derivadas da figura de um "soberano" (Foucault, 2009), mas como articulado à microfísica das relações que se estabelecem na intercessão dos níveis interpessoal, organizacional e societal; 3. a noção psicanalítica de **relações transferenciais**, por meio das quais se colocam possibilidades quanto a melhor delinear as relações entre as instâncias subjetiva e objetiva presentes no interjogo das relações humanas - relações em si de poder e, potencialmente, de liderança.

Como salienta Foucault (2009), em sua analítica do poder, não há quem o detenha. Sob a lógica do poder disciplinar, o poder não se dá, nem se troca, nem se reforma, mas se exerce, existindo somente em ato. Como decorrência, não cabe se falar em "líder", mas em relações de liderança, as quais não se exercem sem uma certa economia dos discursos e de dispositivos - autoridade, ritos, rituais, símbolos, carisma - que operam nesse poder. Daí a relevância, em nível organizacional, de se ir além da atração, retenção e desenvolvimento de lideranças, por meio de iniciativas centradas na identificação de traços, competências e estilos pessoais. Como constructo relacional, a liderança vincula-se igualmente à construção, exercício e sustentação de dispositivos organizacionais e institucionais - "espaços transicionais" (Winnicott, 2019) -, por meio dos quais discursos, saberes, liturgias, ritos e rituais se configuram favorecedores às relações de influência.

Logo, ao invés de se perguntar sobre "indivíduos ideais" ou "líderes eficazes", convém investigar como as pessoas (re-)produzem relações de influência, manejando dispositivos objetivos e subjetivos. Tal olhar sobre a liderança implica, todavia, reconhecê-la como modalidade de poder, assim como a relevância de considerações mais profundas acerca dos dispositivos sobre os quais ele se exerce. Recorrendo uma vez mais a Foucault (2009), contrariamente à teoria jurídico-política da soberania, que data da Idade Média e da reativação do direito romano, o poder na era moderna - e em sua configuração tardia - não é o do soberano. É o poder, por excelência, **disciplinar** (Foucault, 2009).

No limiar para a quarta revolução industrial (Schwab, 2016), os métodos de produção e regulação sofisticam-se, exigindo maior flexibilidade, assim como dispositivos que envolvam a mobilização de subjetividades cada vez mais amplas e intrínsecas ao que de mais humano há no humano: sua criatividade, capacidade de inovação e engajamento. Como resultado intensifica-se o paradoxo entre a necessidade de corpos profissionais docilizados a normas e expectativas, quanto sujeitos que as extrapole, de modo à produção do novo, do imprevisivelmente novo (Han, 2019, 2018).

Muito embora, tais movimentos possam indicar ampliação e, sobretudo, desverticalização das relações hierárquicas de poder, na prática as alterações apresentam-se, todavia, relativas. Ao invés de considerar a liderança em sentido mais amplo (Zaleznik, 1977), as iniciativas parecem limitar-se à identificação, atração e desenvolvimento de gestores e dispositivos de gestão, reduzindo os indivíduos, não raro, ao papel de monitoramento e controle de processos e indicadores. Dispositivos, portanto, de normalização, excluindo-se o **anormal**, o **diferente**, o *outlier* (Foucault, 2002). Desse modo, estariam os perfis, estilos e a tônica no desenvolvimento de traços e competências em liderança, com reduzida ênfase em fatores contextuais, efetivamente com seus dias contados, abrindo espaços a enfoques mais sistêmicos, relacionais e transferenciais? Ou tenderemos a permanecer fixados em imaginários da liderança calcados em características pessoais (Uhl-Bien, 2006), no carisma (Bryman, 2009), ou em traços e competências (Sant'Anna, 2010), restritos a um pequeno grupo de

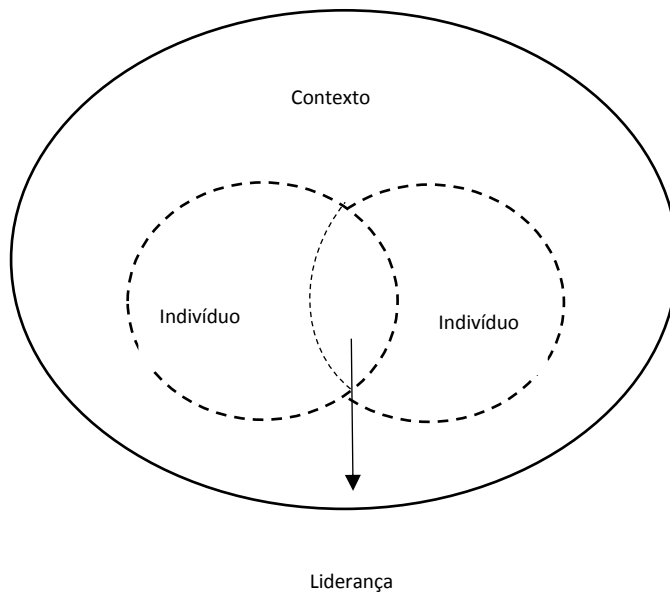
privilegiados, a quem caberia lidar com as tramas do poder e da influência (Zaleznik, 1977), ignorando-se a compreensão da liderança como relação socialmente construída?

### **A liderança enquanto transferência**

Ao discorrer sobre mecanismos de funcionamento da civilização, Freud (1921/1976e), em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*, aponta ser a “psicologia individual” não dissociada da “psicologia social”, propondo como elemento de conexão: a **liderança**.

Em nível dos estudos organizacionais, tal consideração ressoa em estudos, como o desenvolvido por Godoi, Cargni e Uchôa (2017), para quem os coletivos têm o desejo de se organizar diante de um “líder”; mas, para que isso se dê ele necessita acreditar em suas próprias ideias. Isto, como condição essencial à influência. Por conseguinte, esse conjunto de desejos e necessidades - pessoais e coletivos - coloca a liderança como um “emaranhado”, uma “massa psicológica” ou “liga imaginária” entre os sujeitos desse coletivo (Figura 1).

**Figura 1**  
Liderança como fenômeno transferencial



Como resultante, para Godoi, Cargni e Uchôa (2017), alguns indivíduos são capazes de despertar tanto sentimentos de coesão e integração coletiva, quanto afetos os mais agressivos e destrutivos. No entanto, independentemente dos destinos das pulsões individuais faz-se necessário, segundo Maccoby (2004), considerar que algo parece interferir, com implicações, quer para uma direção, quer para outra. Diante desse fenômeno e tomando de empréstimo da psicanálise a noção de transferência, Maccoby (2004) contribui com os estudos da liderança ao apresentar a ideia de existir entre “líder” e “liderado” uma relação transferencial, a qual se encontra no cerne mesmo do conceito

de liderança. Para ele, os seguidores ao projetarem seus sentimentos e experiências para o "líder", abrem possibilidades deste respondê-las, a partir de suas próprias fantasias subjetivas.

De modo similar, para Kets de Vries (2003), a posição exercida por um indivíduo nas relações intra e interorganizacionais pode também favorecer projeções de fantasias dos liderados sobre as expectativas em torno da liderança. Tidos como heróis, poderosos e salvadores, retroalimentam-se sentimentos de onipotência próprios do desejo humano. Tal idealização, como qualquer outra, encontra-se, todavia, condenada ao fracasso, à decepção dos liderados, quando seus "líderes" não conseguem satisfazê-las, desconsiderando as forças transferenciais em jogo.

### **A transferência em Freud**

Uma das mais significativas descobertas de Freud (1923/1976f, 1923-1924/1976g), a qual ao lado dos conceitos de inconsciente e pulsão constituirão pilares fundamentais da psicanálise, deriva de sua constatação clínica de que em todo tratamento psicanalítico emerge, sem interferência do psicanalista, de uma intensa relação emocional entre este e o paciente, de caráter positivo ou negativo. Nas palavras do próprio Freud (1915/1976d, p. 56), tal fenômeno constitui um "[...] *universal* da mente humana, que decide o êxito de toda influência psicanalítica, e de fato domina o todo das relações de cada pessoa com seu ambiente humano".

Apoiado na transferência o psicanalista busca desvelar o que subjaz à superfície da mente de seus pacientes, empregando para tal a "arte da interpretação" na identificação das resistências à livre associação de ideias, tornando-as conscientes ao paciente. A técnica resulta, portanto, de uma divisão do trabalho de análise, cabendo ao psicanalista revelar as resistências desconhecidas ao paciente e, este, de relacionar situações e vinculações esquecidas. Para tal, o analista deve estar preparado para uma "luta perpétua" com o paciente, a fim de manter em sua esfera psíquica os impulsos que gostaria de dirigir para a esfera motora ou simplesmente ignorar. É no auge da resistência, portanto, que o analista trabalha, juntamente com o paciente, e poderá descobrir os impulsos pulsionais reprimidos que alimentam sua resistência: "A transferência cria, assim, uma região intermediária entre a doença e a vida real [neurose de transferência], através da qual a transição de uma para a outra é efetuada" (Freud, 1914/1976c, p. 201).

Para Freud (1893-1895/1976a), nesse trabalho, o analista se depara com a irrupção, por parte do paciente, de uma exigência de **reconhecimento**, a qual o permitirá desvendar sua escolha objetual infantil e as fantasias tecidas no seu entorno. O rememorar desses elementos, retidos no fundo da cena, será indicativo que a transferência atingiu alto grau de importância no tratamento.

Tal operação, segundo Freud (1893-1895/1976a, p. 247), completa-se quando há uma aceitação pelo paciente, após a ocorrência de uma intervenção bem-sucedida, em forçar o fato reprimido, seja de natureza real ou psíquica, a se torna consciente, a despeito de todas as resistências, levando-o à constatação de se sentir "[...] como se dele houvesse sabido todo o tempo". Importante destacar que tudo isso constitui uma direção de tratamento, uma proposta de trabalho

psicanalítico sabendo-se haver um resto sempre inalisável, que há de persistir ao final de análise (Ferreira, 2017).

Nos anos 1960, a partir de releitura do *Caso Dora* (Freud, 1905[1901]/1976b), Lacan (1956-1957/1997) apontará importantes considerações sobre a transferência, determinantes nos resultados obtidos por Freud ao longo desse caso. Em primeiro lugar, a incapacidade de Freud - muito provavelmente dada à moral vitoriana vigente - em reconhecer a possível tendência homossexual de Dora como fator relevante ao quadro por ela apresentado. Em segundo lugar, seu movimento em direção a interpretar a transferência na vertente do "pai natural edípico". E, finalmente, sua não distinção entre posições simbólicas e imaginárias na transferência. Por seus acertos e, mais provavelmente, por seus equívocos, o caso Dora tornar-se-á emblemático aos estudos sobre o fenômeno da transferência, trazendo à tona a incapacidade de a técnica psicanalítica apreender a subjetividade humana sem maiores considerações em relação à estrutura social e das bases teóricas disponíveis à sua apreensão. Em outros termos, aos processos por meio dos quais o psicanalista possa dirigir a dinâmica transferencial, de forma mais sistêmica (Lima, 2013).

Como observa Telles (2014), não obstante o interesse de Freud em relação à instância cultural pouco espaço é direcionado a uma compreensão mais sistemática do papel do contexto nas vivências subjetivas humanas. De fato, para Freud (1921/1976e) reconhece que a psicologia individual é sempre social - na medida em que sempre há um outro na vida psíquica do indivíduo -, contudo defende haver uma diferença no interior da psicologia individual entre atos sociais e atos narcísicos, nos quais a satisfação pulsional escapa aos efeitos da alteridade (Roudinesco & Plon, 1998).

No campo organizacional, os modelos de liderança difundidos pelo *mainstream*, não raro, alimentam o narcisismo, endossando características onipotentes que o líder ideal deve possuir (Bryman, 1992; Burns, 1978; Hersey & Blanchard, 1969). Como observa Kets De Vries (1990, p. 8), o narcisismo constitui conceito fundamental da teoria psicanalítica para a explicação da *leadership*: "[...] o narcisismo é, muitas vezes, a força condutora alimentando o desejo de obter um cargo de liderança". Além de intensificar o desejo por cargos de autoridade e comando, o narcisismo faz parte do processo de identificação, compreendido por Freud como

[...] o processo de apropriação de atributos ou traços de outros seres humanos pelo qual se constitui e/ou transforma o sujeito em questão. A identificação se funda na suposta realização do desejo recalcado no outro. Por um mecanismo de deslocamento, se entende que o outro faz o que indivíduo não pode ou não é permitido fazer (Perez, 2016, p. 186).

Será com Winnicott que o ambiente ganhará na metapsicologia freudiana a ênfase que lhe faltava. As horas e horas de escuta a pais e cuidadores de seus pequenos pacientes lhe permitirão uma ampla coleção de casos em busca de uma teoria que permitisse superar os saberes médicos. Mais que a instância da cura a doenças, o interesse de Winnicott irá se direcionar à saúde e, em



particular, às formas pelas quais determinados indivíduos viriam a mobilizar sua carga genética de modo a se diferenciar como seres de criação e inovação, aptos a lidar com os desafios e imprevisibilidades que marcam a odisseia do viver humano. Aspectos como a capacidade do *infant* de se reconhecer como objeto distinto dos demais; sua capacidade de criar, imaginar, inventar e produzir objetos, considerando um mundo que existe previamente à sua existência, a construção dos afetos, assim como a natureza e o lugar dos objetos (dentro, fora, no limite), irão ser guias centrais à sua produção.

### **Relações “eu”-“não-eu” e a transferência em Winnicott**

Inspirado em contribuições de Lacan, em particular seu artigo sobre o *O Estágio do Espelho* (Lacan, 1966), assim como balizado pela experiência clínica como médico pediatra inglês, Donald W. Winnicott, irá propiciar à metapsicologia e clínica psicanalítica freudiana um importante salto, incorporando ao debate uma dimensão insistentemente esquecida: o **contexto**.

No intuito de compreender o papel de espelho a que serve o psicanalista nas identificações humanas, Winnicott encontrará perspectiva fundamental às suas teorizações acerca de fronteiras que delimitam o “eu” (*self*) e o “não-eu”. As tendências de Winnicott, muito provavelmente associadas à sua formação clínico-médica calcada em forte influência da tradição empirista britânica, acabará por imprimir uma orientação não apenas pela “interpretação” da fala de seus pacientes, em grande parte *infants*, mas pela “leitura” de elementos - inclusive ambientais - passíveis de evidenciar sua “comunicação principal”. Para ele, o trabalho do psicanalista será o de identificar de que maneira mecanismos como as projeções e introjeções são utilizadas como “dispositivos de defesa” frente a questões que são internas (narcísicas) e externas ao paciente. Seu principal esforço será não o de trazer à consciência o que é inconsciente (memórias recalçadas), mas de permitir a compreensão, pelo paciente, da “condição inicial” das queixas enunciadas. Para tal, Winnicott irá propor uma teoria da constituição e do desenvolvimento do sujeito que extrapola a preponderância da dimensão psíquica, trazendo à tona a dimensão historicamente relegada a segundo plano: “o ambiente em que se processa a dinâmica psíquica” (Winnicott, 2019, p. 54).

Para Winnicott (1992), portanto, a transferência não consiste no passado que vem ao presente. Ao contrário, é o presente que vai ao passado sem, todavia, limitar-se à repetição de experiências. Por meio dela, busca-se um espaço para a construção de um “novo”, o que requer do analista, em seu manejo, a possibilidade de elaboração pelo paciente de um espaço potencial, no qual laços de confiança paciente-analista; reconhecimento das necessidades egóicas de o paciente criar, de modo onipotente, o analista; capacidade do paciente de se sentir só na presença do psicanalista; organização e força de seu ego na transferência; e, capacidade do analista em sobreviver às investidas destrutivas do paciente, configuram-se essenciais à direção do tratamento.

De todo modo, no início, como não distingue interno-externo, para o *infant* esse outro que lhe direciona cuidados vitais não constitui objeto que lhe é distinto. Ao contrário, o outro é percebido

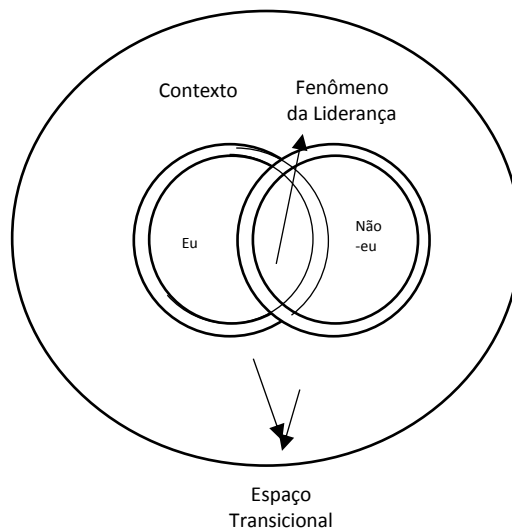
como parte de si mesmo, como elemento que “está em si”, à sua disposição. A sua ausência por tempo superior ao apropriado a cada *infant* irá resultar em frustração, cujo sinal será a angústia, uma angústia intolerável, dada à não disponibilidade pelo *infant* de recursos à sua simbolização.

Se bem assistido nesse primeiro estágio, o *infant* poderá se apropriar da experiência da frustração, da adaptação incompleta do outro às suas necessidades, tornando-os objetos reais, tanto amados, quanto odiados. De toda forma, destaca Winnicott (2019), a adaptação necessita ser quase completa. Caso contrário, o *infant* não será capaz de desenvolver a capacidade de estabelecer relações com a realidade externa ou, no limite, de sequer concebê-la.

Para Winnicott (2019), portanto, essas experiências iniciais irão constituir um “terceiro espaço”, além das realidades interna e externa, com o qual o elemento humano é desde muito cedo levado a lidar. Denominado de “realidade intermediária”, “espaço potencial” ou “espaço transicional”, esse terceiro espaço, subtende a área em que o *infant* acessa os limites entre a criatividade primária e a percepção objetiva, baseada em testes de realidade (Figura 2). Nesse espaço, a relação entre a criança e o mundo, quando possibilitada por uma “*holding*” (Winnicott, 2010) suficientemente adequado, sem exigências e interdições do outro, o *infant* será capaz de reconhecer suas próprias áreas intermediárias e a obter satisfação por identificar um grau de experiências comuns com outros indivíduos e grupos. Caso contrário, quando as pulsões internas não correspondem à satisfação, a criança se verá envolta pelos desconfortos da frustração, o que pode incluir disfunções físicas, sentimento de culpa ou de alívio, pela “descoberta” de um bode expiatório ou um perseguidor.

**Figura 2**

Transferência, espaço transicional e liderança



Nesse processo, o papel do psicanalista consiste em oferecer a seus pacientes a oportunidade de experiências **amorfas** e impulsos criativos. Para Winnicott (2019), é na área dos fenômenos

transicionais - espaço potencial -, que a subjetividade e a observação objetiva se entrelaçam sustentando as relações e a apreciação criativa que permitem ao indivíduo uma vida plena. Significa, portanto, permitir ao sujeito se retirar do estágio de onipotência, percebendo-se como distinto do mundo externo, como entidade em si mesma. Tal deslocamento implicará que o sujeito destrua imaginariamente o objeto da relação simbiótica, instaurando a fantasia de poder agora usar o objeto que sobreviveu (Winnicott, 2019, p. 147). É da travessia desse percurso, diretamente relacionado à quantidade e qualidade dos ambientes disponibilizados nas primeiras experiências de vida do humano que, para Winnicott (2019), resultará a variabilidade humana. Logo, cabe ao analista ir mais além dos esforços em descrever a psicologia do indivíduo ou os processos dinâmicos associados a seu desenvolvimento, ou ainda a identificação de suas estratégias defensivas ou a dimensão e desdobramentos pulsionais. Sua contribuição primordial será alcançar a problemática central da fonte da criatividade, tendo em conta o ambiente (Winnicott, 1983, 1991, 2019). Uma implicação direta dessa perspectiva será a importância da compreensão do analista quanto à capacidade do paciente colocá-lo fora da área dos fenômenos subjetivos (imaginários).

Se na metapsicologia canônica, o pressuposto é que a agressividade é uma reação ao encontro com o "princípio de realidade", para Winnicott (2019) é o impulso destrutivo que cria a externalidade. Em outros termos, o objeto será sempre "destruído" imaginariamente pelo paciente, requerendo do analista a capacidade de ser por ele usado, consistindo nisso a tarefa analítica de seus pacientes.

Em linhas gerais, o processo de desenvolvimento humano abrange, segundo Winnicott (2019), uma sequência de estágios assim verificada: 1. o sujeito se relaciona com o objeto; 2. o objeto começa a ser encontrado; 3. o sujeito "destrói" imaginariamente o objeto; 4. o objeto sobrevive à destruição; 5. o sujeito pode **usar** o objeto, criando-se, dessa maneira, uma realidade compartilhada que o sujeito pode usar e que o alimenta como uma substância distinta do outro.

### **Liderança relacional: um olhar para além do princípio do *Management*?**

Da analítica foucaultiana de poder pode-se extrair ser a totalidade das relações humanas, relações de poder, as quais mobilizam - consciente ou inconscientemente, simétrica ou assimetricamente - um *quantum* de influência. De modo similar, dos poucos consensos entre o universo de dissensos que marca as formulações dos analistas de orientação freudiana - ou mesmo entre estes e aqueles de correntes que lhe são rivais, como a psicologia analítica (Jung, 2013) - tem-se ser o fenômeno da transferência um **universal** das relações humanas e, portanto, das relações de poder e de liderança:

O processo de análise só acontece se ocorrer o fenômeno da transferência. O mesmo ocorre na liderança, já que é pela identificação e pela transferência que ocorre a adesão dos

liderados ao líder. A transferência é sustentada pela intensidade das projeções dos liderados no líder (Vilela, 2020).

Igualmente, estudos contemporâneos sobre a liderança relacional (Uhl-Bien, 2006, 2003) buscam extrapolar perspectivas em torno da "entidade", compreendendo-a como fenômeno relacional, em que aspectos como o carisma, a sugestão, assim como as dinâmicas transferenciais, associam-se a espaços-entre, espaços transicionais (Winnicott, 2019).

Concomitantemente, se meta-revisões da literatura sobre a liderança reiteram o caráter polissêmico, bem como a multiplicidade de definições, em torno dessa noção (Sant'Anna *et al.*, 2016), os artigos revisados por esses autores corroboram também vínculos cada vez mais estritos entre relações de liderança, contexto, relações de poder e influência. No entanto, mais que constatar aproximações entre tais noções, o relevante parece ser identificar no conjunto das transformações contextuais em curso, o "duradouro" no "efêmero". Observar, por exemplo, que mudanças radicais, que abalam o *status-quo*, não se dão sem a mobilização de dinâmicas transferenciais centradas em espaços transicionais direcionados à produção de discursos, ideologias, bem como instituições que as fundamentam e lhes conferem ação e legitimidade.

Por conseguinte, para além da gestão de preferências psicológicas; atração e retenção de competências individuais, hereditariamente herdadas ou desenvolvidas, apreende-se dessas confabulações que alterações **contextuais** constituem componentes essenciais ao exercício da influência, do poder e da liderança, tanto quanto o recrutamento e desenvolvimento de estilos pessoais. Apreende-se também, que enquanto intrínseca às relações humanas e como o avesso da tirania e da dominação, a liderança como tipo particular de relação de poder pressupõe liberdade, desejo de mudança, pensamento criativo e espaços a ideias novas e aeradas (Foucault, 2001; Winnicott, 2019).

De modo sinóptico, se os autores aqui evocados estiverem corretos, as histórias pessoais não podem levar em conta unicamente a realidade psíquica ou a mera seleção de tipos psicológicos e atributos específicos de competência. Devem, também, ser pensada em termos dos "recursos ambientais", "suportes organizacionais" e "espaços potenciais" que atendam às necessidades de dependência dos elementos humanos em sua interação com as diferentes configurações e arquiteturas organizacionais, o que pressupõe dinâmicas relacionais de liderança específicas, que as fomentem e desenvolvam.

Desse modo, retomando à questão central proposta para este artigo parece distante, em termos práticos, apontar que perfis, estilos e a tônica no desenvolvimento de traços e competências pessoais de liderança veem-se acompanhadas por mudanças efetivas em fatores contextuais, incluindo arquiteturas organizacionais e modelos de negócios e gestão. Ao contrário, as "inovações" parecem, na prática, reverberar na aplicação de "mais do mesmo" e em "doses cada vez mais intensas", quer por meio da intensificação dos dispositivos de automação, monitoramento e controle;

quer pela ênfase na “dessubjetivação” dos trabalhadores; quer ainda pela adoção de configurações organizativas associadas a formas precárias de trabalho (Han, 2019, 2018; Antunes, 2018), retroalimentando as impossibilidades quanto a “espaços transicionais” efetivamente favorecedores de dinâmicas intra e interorganizacionais mais saudáveis, diversas e criativas. Um ciclo vicioso que somente parece ser passível de superação por uma postura *ética* que leve em conta maior equilíbrio entre a orientação a tarefas e a pessoas: um pensar sob princípios para além do campo do *Management*, cada vez mais marcado pela primazia da pulsão de morte, por relações transferenciais de dominação, que pela liderança.

### Referências bibliográficas

- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, A. E., Lichtenstein, B. B., Milosevic, I. Poelmans, S., & Sipahi-Dantas, A. (2018). Leadership for organizational adaptability: enabling the adaptive process. *Academy of Management Proceedings*, pp. 11332-11338.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bryman, A. (2009). Liderança nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*, v. 3. São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Ferreira, J. (2017). *A psicanálise aplicada ao trabalho nas organizações da modernidade à hipermodernidade*. (Tese de doutorado). Instituto de psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Foucault, M. (2002). *Os anormais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Foucault, M. (2009). *Vigiar e punir*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Freud, S. (1976a). Estudos sobre a histeria. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1893-1895).
- Freud, S. (1976b). Fragmento da análise de um caso de histeria. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1905[1901]).
- Freud, S. (1976c). Recordar, repetir e elaborar. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1914).
- Freud, S. (1976d). Recalque. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1915).

- Freud, S. (1976e). Psicologia das massas e análise do eu. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1921).
- Freud, S. (1976f). O ego e o id. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1923).
- Freud, S. (1976g). Um estudo autobiográfico. In J. Salomão (Trad.). *Edição Standard das Obras Completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1925[1924]).
- Godoi, C. K., Cargnin, F. R. G., & Uchôa, A. G. F. (2017). Manifestações inconscientes na relação líder-liderado: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 599-614.
- Han, B-C. (2018). *Psicopolítica*. São Paulo: Ayine.
- Han, B-C. (2019). *O que é poder?* Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Hassard, J., & Cox, J. (2019). Philosophy of science, social theory, and organizational analysis: paradigmatic transformations since the postmodern turn. In D. Boje & M. Sanchez (Eds.) *The Emerald handbook of management and organization inquiry*. London: Emerald Publishing, pp. 207-227.
- Hersey, P. & Blanchard, K. P. (1969). Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, v. 79, pp. 99-107.
- Jung, C. G. (2013). *Tipos psicológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Kets De Vries, M. F. R. (1990). Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 30(3), 5-16.
- Kets De Vries, M. F. R. (2003). The dark side of leadership. *Business Strategy Review*, 14(1), 25-28.
- Lacan, J. (1966). Le stade du miroir comme formateur de la fonction du je. In J. Lacan. *Écrits*. Paris: Seuil, pp. 93-100.
- Lacan, J. (1997). *O seminário, livro 4: a relação de objeto*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. (Trabalho original publicado em 1956-1957).
- Lima, C. R. A. (2013). Interpretação: da palavra à escritura (o caso Dora). *Clínica Lacaniana*, 8(13), 1-12.
- Maccoby, M. (2004). Por que seguimos os líderes? o poder da transferência. *Harvard Business Review*, 82(9), 59-68.
- Maquiavel, N. (2010). *O príncipe*. São Paulo: Penguin Companhia das Letras. (Originalmente publicado em 1513).
- Milosevic, I., Bass, A. E. & Uhl-Bien, M. (2019). Exploring the micro-dynamics of adaptability: a symbolic-interpretative perspective. *Academy of Management Proceedings*, pp. 10234-10241.
- Perez, D. O. (2016) A identificação, o sujeito e a realidade: uma abordagem entre a filosofia kantiana e a psicanálise freudiano-lacaniana. *Sofia*, 6(1), 162-210.
- Roudinesco, E. & Plon, M. (1998). *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar.

- Sant'Anna, A. S. (2010). Competências gerenciais ou de liderança? Uma análise sob a perspectiva da analítica foucaultiana do poder. In R. E. Nelson, & A. S. Sant'Anna. (Eds.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sant'Anna, A. S.; Campos, M. S.; & Vaz, S. L. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
- Sant'Anna, A. S., Nelson, R. E., Oliveira, F. B., Carvalho Neto, A. M. & Diniz, D. M. (2016). Relational leadership: developing leaders for creative and innovative ambiances. In A. Goel. (Ed.). *Values: an organizational resource*. pp. 49-56. Shreveport, LA: ISSWOV.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*, Davos: WEF.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Telles, R. (2014). *Um estudo sobre a transferência em Winnicott no caso Piggle*. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica de Campinas, São Paulo, SP, Brasil.
- Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of Leadership Development*, pp. 129-147.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, n. 17, pp. 654-676.
- Vilela, J. S. (2020). *O discurso do líder ideal: modos de representação e identificação*. (Tese de doutorado). Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil.
- Winnicott, D. W. (1983). *O ambiente e os processos de maturação*. Porto Alegre: Artmed.
- Winnicott, D. W. (1991). Weaning. In D. W. Winnicott. *The child, the family, and the outside world*. London: Penguin Books.
- Winnicott, D. W. (1992). Clinical varieties of transference. In D. W. Winnicott. *Through paediatrics to psychoanalysis*. London: Brunner-Routledge.
- Winnicott, D. W. (2010).  *Holding e interpretação*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Winnicott, D. W. (2019). *O brincar e a realidade*. São Paulo: Ubu.
- Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership. *Organizational Dynamics*, 29(3), 143-163.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, n. 78, 67-78.

**Citação/Citation:** de Souza Sant'Anna, A. (mai. 2020 a out. 2020). Transferência e espaço transicional: formulações contemporâneas em torno do fenômeno da liderança. *Revista aSEPHallus de Orientação Lacaniana*, 15(30), 123-138. Disponível em [www.isepol.com/asephallus](http://www.isepol.com/asephallus). Doi: 10.17852/1809-709x.2020v15n30p123-138

**Editor do artigo:** Tania Coelho dos Santos.

**Recebido/Received:** 04/03/2020 / 03/04/2020.

**Aceito/Accepted:** 04/20/2020 / 20/04/2020.

**Copyright:** © 2019 Associação Núcleo Sephora de Pesquisa sobre o moderno e o contemporâneo. Este é um artigo de livre acesso, que permite uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o autor e a fonte sejam citados/This is an open-access article, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the author and source are credited.