

2026

VOLUME 4 · NÚMERO 1



ISSN 3085-9085

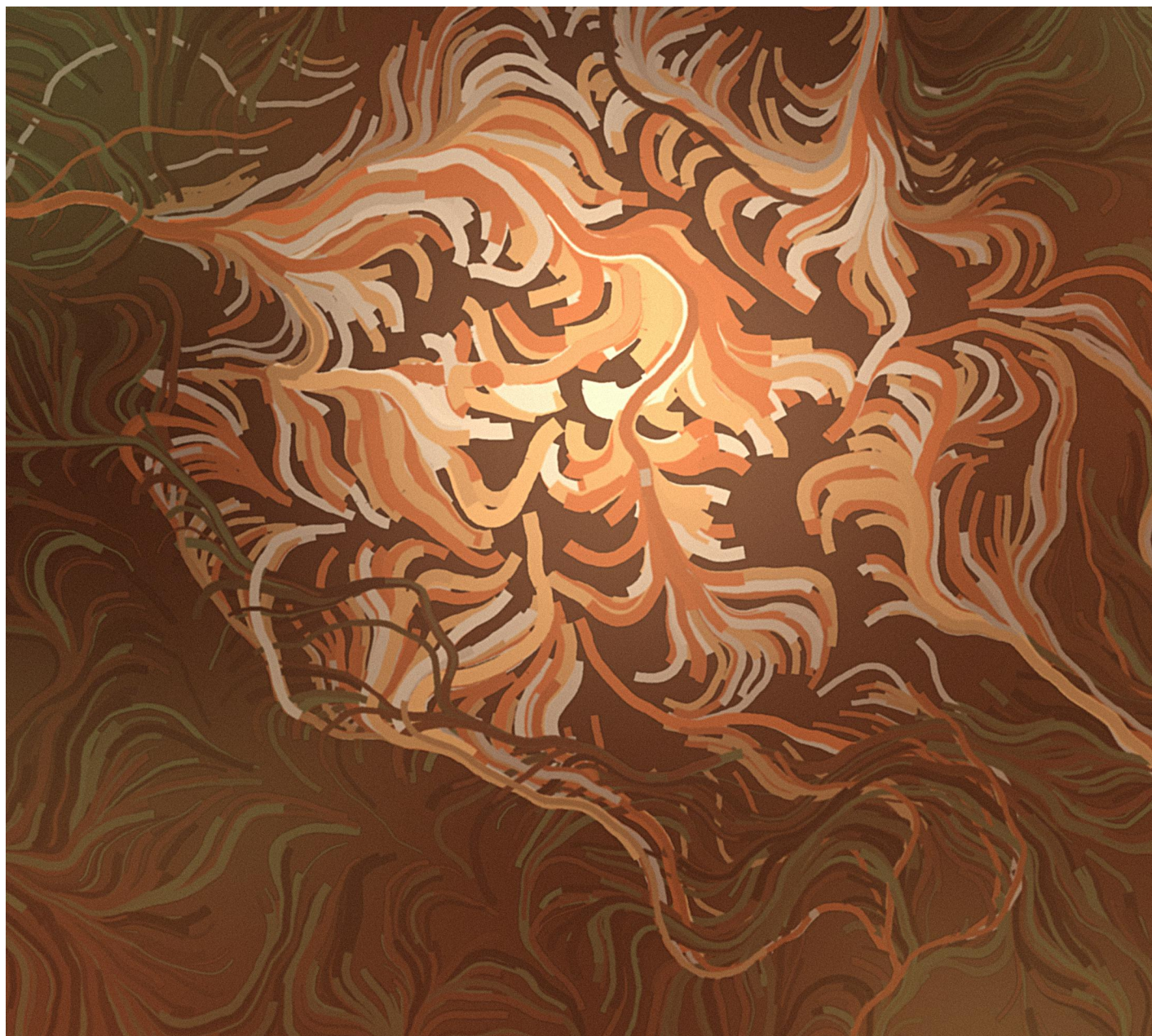
**Revista de Clínica,
Cultura e Ciências
Mentais**

**MÉTODO PENSAR®: GOVERNANÇA
PSICOSSOCIAL — PARTE III**

O DRAGÃO E A SOMBRA:
FIGURAÇÃO DA IMAGEM
ARQUETÍPICA

O SONHO NA SESSÃO: USO
CLÍNICO DA INTERPRETAÇÃO E
SEUS LIMITES

interapia ●



Interapia

Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais

IDENTIFICAÇÃO

Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais

ISSN 3085-9085

Volume 4, número 1 — 2026

Periodicidade: quadrimestral (abril, agosto e dezembro)

MANTENEDORA

Registro Nacional de Terapeutas e Psicanalistas — RNT

Brasil

interapia.org

CORPO EDITORIAL

Rosilei de Souza Jeremias

Editora-chefe · Mestre em Psicologia

Alexander Malaver Copara

Editor executivo · Universidade de Brasília (UnB)

Aline Duran

Editora associada · Doutora em Direito

Ricardo Silveira

Direção editorial · Diretor de Instituto, Registro Nacional de Terapeutas e Psicanalistas (RNT)

Solange Farias

Revisão institucional · Especialista em revisão institucional, comunicação pública e ética profissional

PARECERISTAS

Pareceristas *ad hoc* e consultores convidados, com titulação mínima de mestre, nas áreas de Saúde Mental, Psicanálise, Psicologia, Educação e Cultura.

ESCOPO

Publica trabalhos de psicanálise, saúde mental, psicodinâmica do trabalho e estudos de cultura, em diálogo com a clínica contemporânea. Aceita artigos originais, ensaios teóricos, relatos de experiência, estudos de caso e resenhas.

AValiação

Triagem pelo comitê editorial seguida de avaliação por pares em modalidade duplo-cego, com no mínimo dois pareceristas

externos à instituição dos autores. Resenhas e editoriais não passam por avaliação por pares.

Esse processo vigora para as submissões recebidas a partir de 2026 e é o que se aplica aos artigos deste número assinalados como **submissão avaliada**.

DUAS PROCEDÊNCIAS NESTE NÚMERO

Este volume reúne trabalhos de duas origens distintas, e a revista as declara em vez de uniformizá-las.

Submissões avaliadas. Manuscritos recebidos a partir de 2026, submetidos ao processo descrito acima, com datas de tramitação registradas.

Acervo em recuperação. Trabalhos recebidos pela direção anterior e mantidos sem publicação. Foram aceitos sem que os pareceres tenham sido registrados, e a revista não afirma que tenham passado por avaliação duplo-cega. Cada um traz, na própria página de abertura, a nota que informa sua condição e a data de publicação como única data declarada. O que se pode afirmar é o que de fato se fez: leitura integral pela editoria atual, confirmação de autoria no documento ou no registro editorial, conferência de cada referência uma a uma quanto à existência e à correspondência com o que o texto cita, e normalização às normas vigentes sem alteração de tese.

Esses trabalhos obedecem à faixa de extensão própria do acervo prevista na Política Editorial, e não à faixa do volume 4. A extensão é propriedade do texto recebido, não do fascículo que o publica.

CONFLITO DE INTERESSES

Artigos de autoria de integrantes do corpo editorial ou do quadro da mantenedora trazem declaração própria na página do artigo. Em nenhum caso o autor participou de qualquer etapa da decisão editorial sobre o próprio trabalho.

ACESSO E LICENÇA

Acesso aberto, sem embargo, desde a data de publicação.

Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Os autores mantêm os direitos sobre suas obras e concedem à revista o direito de primeira publicação.

TAXAS

Não há taxa de submissão. Taxa de publicação de R\$ 390,00 devida apenas após a aprovação, destinada aos custos de

operação da revista, com política de isenção prevista na Política Editorial. A isenção é solicitada após o aceite e nunca é comunicada aos pareceristas.

NORMALIZAÇÃO

Referências conforme ABNT NBR 6023. Projeto gráfico e diagramação próprios.

Nesta edição

EDITORIAL

Duas procedências num mesmo número

4

Ricardo Silveira · Solange Farias

ARTIGOS

Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte III: fronteiras éticas e avaliação

5

Ulisses Alexandre Jdanhi

A psicanálise e o fenômeno da liderança: identificação, ideal do eu e os limites da transposição ao campo organizacional

18

Luciana Fátima Montozo Lima

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

26

Paula Pessoa de Araújo Mello

O dragão e a sombra: figuração da imagem arquetípica e o estatuto do conteúdo recusado na psicologia analítica

34

Jean Ives Marinielli Salustiano

O sonho na sessão: uso clínico da interpretação e os limites do procedimento psicanalítico

41

Caroline de Mello

O inconsciente e seus efeitos na vida cotidiana: formações do inconsciente, repetição e escuta fora do enquadre clínico

49

Hingrid Francine Nunes

Amor fati e a posição do sujeito diante do que não escolheu: alcance e limites de uma aproximação entre Nietzsche e a psicanálise

57

Viviane Nascimento de Carvalho Freitas

Duas procedências num mesmo número

Este é o primeiro número da *Interapia* publicado sob o regime que a revista passou a declarar por escrito: periodicidade quadrimestral, avaliação por pares registrada, datas de tramitação informadas, extensão fixada em norma. E é também o número em que esse regime encontra o seu primeiro problema prático.

O problema é simples de enunciar. A revista ainda tem, em seu acervo, trabalhos recebidos pela direção anterior que nunca foram publicados. São textos de pessoas que escreveram, submeteram e esperaram — em alguns casos por anos. Publicá-los é uma obrigação que a revista assumiu ao retomar o acervo. Mas publicá-los num fascículo de 2026, ao lado de manuscritos que passaram por avaliação duplo-cega, criaria uma afirmação falsa: a de que todos foram submetidos ao mesmo crivo.

Havia duas saídas fáceis e uma difícil. A primeira saída fácil seria deixar esses trabalhos de fora, adiando indefinidamente uma dívida que já é antiga. A segunda seria publicá-los sem dizer nada, confiando em que ninguém verificaria. A saída difícil — a que adotamos — é publicá-los dizendo exatamente o que eles são.

Por isso este número declara duas procedências. Os trabalhos oriundos de submissão recebida a partir de 2026 trazem suas datas de recebimento, revisão e aceite, e passaram pelo processo descrito no expediente. Os trabalhos recuperados do acervo trazem, na própria página de abertura, a nota que informa sua condição, e apenas a data de publicação. Não há letra miúda: a distinção está no expediente, está no sumário e está em cada artigo.

Uma consequência dessa escolha merece registro, porque contraria o costume. Os textos do acervo obedecem à faixa de extensão prevista para eles na Política Editorial, e não à faixa, mais longa, que vale para o volume 4. A razão é que a extensão é propriedade do texto que se recebeu, não do fascículo que o publica. Esticar um ensaio de seis páginas até doze para que ele se pareça com os demais não seria editoração; seria fabricação. Preferimos

um número com artigos de tamanhos desiguais e procedências declaradas a um número uniforme e mentiroso.

Há ainda um terceiro tipo de trabalho neste número, e ele também pede declaração. A revista vem publicando, desde o volume inaugural, artigos de autoria de integrante do quadro da instituição mantenedora — este número traz a parte final de uma série em três partes iniciada em 2025. Isso é comum em periódicos ligados a institutos de formação e não é, em si, impróprio — desde que o leitor saiba. Cada um desses artigos traz declaração de conflito de interesses na própria página, e em nenhum caso o autor participou de qualquer etapa da decisão editorial sobre o próprio trabalho. A regra que a revista passou a aplicar aos demais autores foi aplicada a ele nos mesmos termos, inclusive quanto ao material clínico, que só permanece com enquadre declarado, consentimento documentado e habilitação — condições que, quando não reunidas, levaram à conversão das vinhetas em composições declaradamente ilustrativas.

Um periódico se constrói por acumulação de pequenas recusas. A recusa de preencher uma data que não se sabe. A recusa de manter uma referência que não se confirma. A recusa de chamar de avaliado o que não foi avaliado. Nenhuma dessas recusas, isoladamente, impressiona. Juntas, são a diferença entre um registro em que se pode confiar e um que apenas parece confiável.

Aos autores do acervo, que esperaram sem ter escolhido esperar: o atraso foi da revista, e a revista o reconhece sem procurar atenuá-lo. O que se pode oferecer agora é publicação com texto completo, norma escrita, licença clara e a verdade sobre o percurso de cada trabalho.

Ricardo Silveira

Direção editorial

Solange Farias

Revisão institucional

Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte III: fronteiras éticas e avaliação

The PENSAR® Method: psychosocial governance — Part III: ethical boundaries and evaluation agenda

Ulisses Alexandre Jadanhi [ORCID 0009-0000-4129-2001](#)

PUBLICADO 30 ABR 2026

Pesquisador independente, Brasília-DF, Brasil. enlevo.brasil@gmail.com

RESUMO

Este é o terceiro e último artigo da série em que se apresenta o Método PENSAR® — ciclo de seis etapas (Pesquisar, Entender, Normatizar, Simular, Aplicar e Revisar) proposto como artefato de governança psicossocial organizacional. Enquanto as duas primeiras partes estabeleceram a lacuna operacional do campo e a arquitetura do ciclo, esta trata do que torna o artefato utilizável sem conversão em instrumento de vigilância e do que o torna falseável. Discutem-se: a função e os limites da camada tecnológica de suporte, cujas exclusões de escopo são restrições deliberadas e não limitações técnicas; os requisitos de privacidade derivados da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, com destaque para a anonimização efetiva e o piso de supressão como constante do sistema; a fronteira estrutural entre governança e cuidado clínico, com vedação de qualquer leitura individual nominal pelo empregador; a ancoragem em referenciais internacionais e brasileiros, notadamente a ISO 45003:2021, a Norma Regulamentadora nº 1 e a Lei nº 14.831/2024; e uma agenda de avaliação empírica com sete hipóteses falseáveis, desenhos apropriados às restrições do campo e indicadores organizados por latência. Argumenta-se que as restrições éticas do modelo não concorrem com sua eficácia: são condições técnicas de seu funcionamento.

Palavras-chave: riscos psicossociais; governança organizacional; privacidade de dados; ética organizacional; avaliação de intervenções.

ABSTRACT

This is the third and final article in the series presenting the PENSAR® Method — a six-stage cycle (Research, Understand, Normalize, Simulate, Apply and Review) proposed as an artifact of organizational psychosocial governance. Whereas the first two parts established the field's operational gap and the architecture of the cycle, this one addresses what makes the artifact usable without turning it into an instrument of surveillance, and what makes it falsifiable. It discusses: the function and limits of the supporting technological layer, whose scope exclusions are deliberate restrictions rather than technical limitations; the privacy requirements derived from the Brazilian General Data Protection Law, with emphasis on effective anonymization and on the suppression threshold as a fixed property of the system; the structural boundary between governance and clinical care, with a prohibition of any individual, named reading by the employer; the grounding in international and Brazilian references, notably ISO 45003:2021, Regulatory Standard No. 1 and Law No. 14,831/2024; and an empirical evaluation agenda with seven falsifiable hypotheses, designs appropriate to field constraints, and indicators organized by latency. It is argued that the model's ethical restrictions do not compete with its effectiveness: they are technical preconditions of its operation.

Keywords: psychosocial risks; organizational governance; data privacy; organizational ethics; intervention evaluation.

ARTIGO EM TRÊS PARTES

Este é o terceiro e último de três artigos sequenciais que apresentam um único trabalho, dividido em razão do limite de extensão fixado na Política Editorial. A Parte I — modelos explicativos e a lacuna operacional — e a Parte II — princípios de projeto e arquitetura do ciclo — saem em *Interapia*, v. 4, n. 2 (2026). As três partes constituem uma unidade argumentativa e devem ser lidas em conjunto.

1 Introdução

Características mensuráveis da organização do trabalho — volume e ritmo de demandas, latitude decisória, apoio social, reconhecimento, justiça procedimental, clareza de papel, previsibilidade e qualidade da liderança — predizem desfechos de saúde mental e física de forma independente de características individuais dos trabalhadores. A essa consolidação científica correspondeu, na década de 2020, uma consolidação normativa: as diretrizes da Organização Mundial da Saúde sobre saúde mental no trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022), a publicação da ISO 45003:2021 e, no Brasil, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 e a promulgação da Lei nº 14.831/2024 deslocaram o tema do campo do benefício voluntário para o campo da obrigação de gerenciamento documentado.

A primeira parte desta série reconstituiu esse percurso e identificou a lacuna a endereçar: a literatura oferece modelos explicativos robustos do adoecimento ocupacional e evidências sobre intervenções isoladas, mas pouca orientação sobre como uma organização sustenta, no tempo, um ciclo de mensuração, normatização, simulação, aplicação e revisão. Dela extraíram-se os padrões de falha documentados em avaliações de processo: intervenção sem diagnóstico prévio, participação meramente consultiva, descontinuidade, política sem capacidade operacional e revisão celebratória. A segunda parte derivou desses padrões sete princípios de projeto — primazia do diagnóstico sobre a ação; separação entre medir e interpretar; norma antes da crise; nenhuma norma sem teste de execução; responsabilidade distribuída e nominal; agregação irreversível e piso de supressão; fronteira estrutural entre governança e cuidado — e descreveu a arquitetura do ciclo de seis etapas, com entradas, saídas, critérios de qualidade e riscos de degradação por etapa, além da proposição que organiza o artefato: o tempo como quarto eixo explícito da gestão, ao lado de pessoas, processos e resultados.

Resta o que esta terceira parte desenvolve. Um ciclo com essas exigências não opera em escala sem suporte tecnológico, e a tecnologia que o sustenta é tecnicamente capaz de fazer exatamente aquilo que o modelo proíbe. E um artefato que se apresenta como instrumento de governança baseada em evidência deve, perante seus próprios critérios, especificar como será testado. As seções seguintes tratam, nessa ordem, da camada tecnológica e de seus limites, dos requisitos de privacidade, da fronteira entre governança e cuidado clínico, das vedações do modelo, da ancoragem normativa e da agenda de avaliação empírica, seguidas da discussão, das limitações — incluída a do conflito de interesse do autor — e das considerações finais da série.

2 Método

O trabalho foi conduzido segundo os princípios da Design Science Research. A pergunta que o orienta não é descritiva nem explicativa, mas prescritiva: não indaga como o mundo é, e sim como um artefato deve ser construído para produzir um efeito desejado sob restrições conhecidas. Van Aken (2004) argumentou que a pesquisa em gestão possui, ao lado de sua vertente explicativa, uma vertente de ciência do projeto, cujo produto característico é a proposição tecnológica; Hevner *et al.* (2004) formalizaram o paradigma em torno da construção e avaliação de artefatos, articulado em três ciclos: relevância, rigor e projeto. Nessa taxonomia, o Método PENSAR® é um *método*: sequência definida de passos, acompanhada dos construtos que definem seu vocabulário e de um modelo que descreve a relação entre suas partes. Sua avaliação não se dá pela verdade de suas proposições — métodos não são verdadeiros ou falsos — mas por critérios de utilidade, eficácia, eficiência, aderência a restrições e generalidade dentro de uma classe de contextos. Adotou-se como referência procedimental a metodologia de seis atividades de Peffers *et al.* (2007), aplicada até a quinta atividade, com a demonstração e a avaliação explicitamente projetadas, porém não executadas.

Esta terceira parte corresponde, nesse procedimento, à especificação das restrições de projeto que o artefato deve respeitar e ao desenho antecipado de sua avaliação. A explicitação prévia de hipóteses, desenhos e indicadores torna o artefato falseável e reduz o grau de liberdade interpretativa disponível a quem eventualmente o avalie tendo interesse em seu sucesso.

3 A camada tecnológica: função e limites

A operação continuada de um ciclo com as exigências descritas na Parte II — coleta repetida, agregação por unidade, supressão automática, séries temporais, rastro documental auditável — não é viável em escala sem suporte tecnológico. Registra-se, entretanto, uma delimitação conceitual necessária: a camada tecnológica é instrumento do método, não seu equivalente. Um sistema de informação que colete dados psicossociais sem o ciclo de interpretação, normatização, simulação, aplicação e revisão produz painéis, não governança. A confusão entre plataforma e método é uma variante contemporânea do padrão de falha de ação sem diagnóstico.

As funções legítimas da camada tecnológica no modelo são cinco: (a) coletar respostas com garantia técnica de anonimato e sem vínculo recuperável com identidade; (b) agregar por unidade organizacional aplicando automaticamente o piso de supressão; (c) manter séries temporais que permitam comparação entre ciclos e detecção de tendência; (d) registrar a execução da rotina, produzindo o rastro documental exigido pela etapa Aplicar; e (e) apresentar indicadores em formato compatível com decisão gerencial no nível de agregação permitido.

Funções explicitamente excluídas do escopo, por decisão de projeto, são igualmente importantes: classificação individual de risco; produção de listas nominais; inferência de estado clínico; monitoramento comportamental contínuo; e qualquer forma de vínculo entre resposta individual e identidade acessível ao empregador. Essas exclusões não decorrem de limitação técnica, e sim de restrição deliberada — o que é relevante registrar, porque a viabilidade técnica de funcionalidades vedadas é precisamente o que torna necessária sua vedação explícita no desenho.

4 Requisitos de privacidade e proteção de dados

Dados sobre exposição psicossocial e sofrimento no trabalho aproximam-se, em muitos ordenamentos, da categoria de dados sensíveis, cujo tratamento está sujeito a requisitos reforçados. No ordenamento brasileiro, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018) estabelece bases legais específicas, princípios de finalidade, adequação, necessidade e minimização, e obrigações de segurança e prestação de contas. Do ponto de vista do projeto do artefato, quatro requisitos operacionais decorrem desse quadro.

O primeiro é a **minimização estrutural**: coletar apenas o necessário para a finalidade declarada. Instrumentos extensos com variáveis sociodemográficas detalhadas aumentam simultaneamente o custo de resposta e o risco de reidentificação, sem ganho proporcional de acionabilidade.

O segundo é a **anonimização efetiva**, distinta da mera pseudonimização. Se existe chave, ainda que restrita, capaz de vincular resposta a pessoa, o dado permanece pessoal — com todas as consequências jurídicas e, sobretudo, com o efeito prático de que os respondentes, sabendo ou suspeitando disso, responderão de forma defensiva.

O terceiro é a **supressão como constante**. Conforme o Princípio 6, o piso mínimo de respondentes para exibição de resultado por unidade deve ser propriedade fixa do sistema. A definição de um piso configurável transfere para a negociação comercial uma decisão que determina a integridade ética de todo o programa, e a experiência prática demonstra que a pressão será sempre no sentido da redução.

O quarto é a **transparência ativa**: os respondentes devem saber, antes de responder, o que será coletado, como será agregado, quem verá o quê, qual é o piso de supressão e o que a organização se compromete a não fazer com os dados. A transparência não é apenas exigência jurídica; é condição de validade da medida, pela via da confiança.

5 A fronteira entre governança e cuidado clínico

A separação entre a camada de governança e a camada de cuidado clínico é o elemento ético estruturante do modelo, e merece explicitação detalhada porque sua violação é comum e frequentemente involuntária.

As duas camadas diferem em quatro dimensões. Quanto ao **objeto**: a governança atua sobre condições organizacionais; o cuidado atua sobre a pessoa. Quanto ao **agente**: a governança é exercida por gestores e pela estrutura institucional; o cuidado é exercido por profissionais habilitados e regulados por conselhos profissionais. Quanto ao **regime de sigilo**: a governança opera com dados agregados destinados à decisão organizacional; o cuidado opera sob sigilo profissional, cuja titularidade pertence à pessoa atendida e não à organização que eventualmente custeia o atendimento. Quanto à **responsabilidade**: a organização responde pelas condições de trabalho que produz; o profissional responde tecnicamente pelo cuidado que presta.

A comunicação legítima entre as camadas é unidirecional e agregada. A camada de governança encaminha pessoas para a camada de cuidado — por meio de fluxo previamente normatizado, com garantia de que o encaminhamento não produz registro funcional adverso. A camada de cuidado devolve à organização, quando devolve, apenas informação agregada e não identificável: volume de atendimentos, distribuição por categoria de demanda, tempo de espera. Nenhuma informação clínica individual transita no sentido inverso. No ordenamento brasileiro, essa fronteira é reforçada pelas normas de sigilo profissional e pelas resoluções que disciplinam a avaliação psicológica e a prestação de serviços psicológicos, que reservam a profissionais habilitados a produção de qualquer inferência sobre estado psicológico individual (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2018).

Duas consequências práticas merecem registro. A primeira é que a oferta de acesso a cuidado, isoladamente, não constitui gestão de risco psicossocial — conclusão já estabelecida pela literatura de intervenções (LAMONTAGNE *et al.*, 2007) e aqui reafirmada em termos de projeto. A segunda é que a existência de canal de cuidado é, ainda assim, requisito ético do programa: mensurar exposição e revelar sofrimento sem oferecer via de acesso a cuidado constitui, em si, prática questionável.

6 Vedações explícitas do modelo

O método incorpora um conjunto de vedações que se aplicam a qualquer implementação e que devem constar da política institucional produzida na etapa Normatizar. São elas: não produzir diagnóstico psicológico ou classificação clínica individual; não gerar, para o empregador, lista nominal de trabalhadores classificados por risco; não utilizar dados psicossociais em decisões de seleção, promoção, avaliação de desempenho ou desligamento; não realizar monitoramento emocional contínuo por qualquer meio; não empregar instrumentos psicológicos para triagem de candidatos fora das hipóteses legalmente admitidas e conduzidas por profissional habilitado; não prometer conformidade automática com exigências regulatórias; e não formular garantias de redução de afastamentos, eliminação de adoecimento ou cura.

Essas vedações não são cláusulas de resguardo comercial. São, na estrutura do artefato, condições de validade: cada uma delas protege um pressuposto do qual depende o funcionamento do método. A vedação de leitura individual protege a confiança, sem a qual a mensuração é inválida. A vedação de uso em decisões sobre pessoas protege a

taxa de resposta. A vedação de promessas de resultado protege a possibilidade de revisão honesta — um programa que prometeu eliminar o adoecimento não pode reportar sua persistência.

7 Ancoragem normativa e regulatória

7.1 Referenciais internacionais

A ISO 45003:2021 constitui o referencial técnico mais diretamente aplicável ao objeto deste artigo. Estruturada como diretriz — e não como norma certificável de forma autônoma —, articula-se ao sistema de gestão da ISO 45001:2018 e orienta a identificação de perigos psicossociais, a avaliação e o controle de riscos, a definição de papéis, a consulta e participação dos trabalhadores, a competência e a melhoria contínua. A correspondência entre suas exigências e as etapas do método aqui descrito é substancial, ainda que não biunívoca: a norma prescreve o que deve existir; o método propõe como produzir e sustentar esses elementos em sequência operacional.

A ISO 31000:2018 fornece a gramática geral de gestão de riscos, com o processo iterativo de estabelecimento de contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, comunicação e consulta. As diretrizes da Organização Mundial da Saúde sobre saúde mental no trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022) e o documento de política conjunto com a Organização Internacional do Trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022) recomendam explicitamente intervenções organizacionais, capacitação de gestores e integração entre prevenção, promoção e acesso a cuidado. O referencial europeu PRIMA-EF (LEKA; COX, 2008) permanece a formulação mais completa de gestão de risco psicossocial em nível de política pública. Em matéria de divulgação institucional, a norma GRI 403 estabelece parâmetros de reporte em saúde e segurança ocupacional aplicáveis a relatórios de sustentabilidade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2018).

7.2 Referenciais brasileiros

No Brasil, três instrumentos compõem o núcleo regulatório aplicável. A Norma Regulamentadora nº 1, ao estabelecer o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e o Programa de Gerenciamento de Riscos, determina que os riscos ocupacionais — nos quais se incluem os de natureza psicossocial — sejam identificados, avaliados quanto a sua relevância, tratados por medidas de prevenção e acompanhados quanto à eficácia, com documentação cor-

respondente (BRASIL, 2020, 2024b). A estrutura da norma é, portanto, congruente com um ciclo de mensuração, tratamento e revisão documentado.

A Lei nº 14.831/2024 instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, estabelecendo requisitos relativos a programas de promoção de saúde mental, transparência, prevenção de práticas nocivas e capacitação de lideranças (BRASIL, 2024a). Trata-se de certificação pública e voluntária, distinta de certificações privadas eventualmente ofertadas por entidades terceiras — distinção que deve constar de qualquer comunicação institucional, sob pena de indução a erro.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018) disciplina o tratamento dos dados produzidos pelo ciclo, conforme discutido anteriormente. No âmbito da administração pública estatutária, na qual as normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho não incidem da mesma forma que sobre relações regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho, a ancoragem normativa apropriada deve ser buscada na legislação específica de pessoal e de saúde do servidor, o que altera a fundamentação jurídica do programa sem alterar sua estrutura metodológica.

Registra-se, por fim, uma advertência que decorre do Princípio 7 e das vedações do modelo: a aderência de qualquer implementação concreta às exigências normativas aqui referidas depende de análise técnica e jurídica caso a caso, e nenhuma proposição deste artigo constitui parecer jurídico ou garantia de conformidade.

8 Agenda de avaliação empírica

Um artefato fundamentado teoricamente permanece, até que seja avaliado, uma proposição plausível. Esta seção especifica como o Método PENSAR® pode ser testado, quais hipóteses dele derivam, quais indicadores devem ser observados e quais desenhos são apropriados às restrições do campo.

8.1 Hipóteses derivadas

Sete hipóteses decorrem diretamente dos princípios de projeto e são enunciadas de forma a admitir refutação.

H1 (efeito de ciclo). Organizações que completam ao menos dois macrociclos completos apresentam redução de indicadores de exposição psicossocial superior à observada em organizações que executam apenas mensuração e ações pontuais sem ciclo completo.

H2 (efeito da devolutiva). Unidades que recebem devolutiva estruturada dos resultados apresentam taxa de resposta superior no ciclo seguinte, comparadas a unidades que não a recebem. Esta hipótese testa diretamente o efeito de justiça procedimental sobre a sustentabilidade da mensuração.

H3 (efeito da simulação). Unidades cujos gestores participam de simulação de cenários apresentam maior taxa de acionamento correto dos fluxos normatizados diante de eventos reais, comparadas a unidades cujos gestores recebem apenas comunicação da norma.

H4 (precedência temporal). Variações em indicadores de exposição psicossocial precedem, com defasagem mensurável, variações em indicadores administrativos de afastamento e rotatividade na mesma unidade.

H5 (heterogeneidade intraorganizacional). A variância dos indicadores de exposição entre unidades da mesma organização é superior à variância entre organizações do mesmo setor, o que sustentaria empiricamente a decisão de projeto de leitura por unidade.

H6 (efeito da segurança psicológica sobre a medida). Unidades com baixa segurança psicológica apresentam menor correspondência entre indicadores autorrelatados de exposição e indicadores administrativos independentes, evidenciando viés de complacência.

H7 (degradação sem revisão). Programas que executam as cinco primeiras etapas sem revisão formal apresentam decaimento dos indicadores de execução ao longo do tempo, retornando aos níveis basais em prazo previsível.

8.2 Desenhos apropriados

A randomização individual é inviável e eticamente questionável neste domínio, e a randomização entre organizações é logisticamente improvável. Três desenhos alternativos são apropriados.

O primeiro é o ensaio randomizado em cunha escalonada (*stepped-wedge*), no qual todas as unidades recebem a intervenção, mas em ordem aleatorizada de entrada, servindo cada unidade como seu próprio controle antes da implantação (HUSSEY; HUGHES, 2007; HEMMING *et al.*, 2015). O desenho é particularmente adequado a intervenções que a organização pretende implantar universalmente e cuja implantação simultânea é inviável por restrição de recursos — condição comum em programas psicossoci-

ais. Permite estimar efeito controlando tendência temporal secular.

O segundo é o desenho de séries temporais interrompidas com múltiplas unidades, apropriado quando não há controle sobre a ordem de implantação. Requer número suficiente de pontos de medição antes e depois da intervenção e permite distinguir mudança de nível de mudança de tendência (SHADISH; COOK; CAMPBELL, 2002).

O terceiro é o estudo de caso múltiplo com avaliação de processo, conduzido segundo as diretrizes para intervenções complexas (MOORE *et al.*, 2015; SKIVINGTON *et al.*, 2021) e o modelo de avaliação sensível a contexto e processo de Nielsen e Randall (2013). Este desenho não estima efeito médio, mas responde à pergunta mais útil

para a prática: quais mecanismos operaram, em quais contextos, com quais resultados — na formulação de Pawson e Tilley (1997) e de Nielsen e Miraglia (2017).

Recomenda-se, para qualquer desenho, o registro prévio do protocolo de avaliação, incluindo desfechos primários e secundários e plano de análise, como salvaguarda contra seleção posterior de resultados favoráveis.

8.3 Conjunto de indicadores proposto

Os indicadores organizam-se em quatro famílias, correspondentes a diferentes posições na cadeia causal e a diferentes latências. A distinção entre indicadores antecedentes e defasados é essencial: confundi-los produz tanto falsa tranquilidade quanto falso alarme.

FAMÍLIA	EXEMPLOS DE INDICADORES	LATÊNCIA	FUNÇÃO NO SISTEMA
Exposição	Escore agregados de demanda, controle, apoio, reconhecimento, clareza de papel e justiça	Antecedente	Alerta precoce; base para priorização; desfecho primário de redesenho
Processo	Taxa de resposta; devolutivas e simulações realizadas; acionamentos de fluxo; ações executadas	Imediata	Verificação de implementação; detecção de degradação silenciosa
Clima e relações	Segurança psicológica agregada; uso do canal de manifestação; justiça procedimental percebida	Intermediária	Mecanismo mediador; validade da mensuração; efeito de segunda ordem
Desfechos administrativos	Absenteísmo; afastamentos prolongados; rotatividade voluntária; conflitos formalizados	Defasada	Verificação retrospectiva; calibração do modelo; evidência para auditoria

Tabela 1 — Famílias de indicadores propostas para avaliação do ciclo. Todos os indicadores são agregados por unidade organizacional, com aplicação do piso de supressão. Indicadores clínicos individuais estão excluídos por decisão de projeto, conforme o Princípio 7.

8.4 Requisitos analíticos

Quatro requisitos analíticos aplicam-se a qualquer avaliação do artefato. Primeiro, a estrutura dos dados é aninhada — respondentes em unidades, unidades em organizações, medições em tempo —, o que exige modelagem multinível e desaconselha análises que tratem observações como independentes (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). Segundo, a comparabilidade entre ondas exige verificação de invariância de medida; sem ela, diferenças temporais podem refletir mudança no significado do instrumento e não mudança na exposição. Terceiro, a mudança de composição da força de trabalho entre ondas — especialmente quando a rotatividade é um dos desfechos — introduz viés de seleção que deve ser modelado explicitamente, sob pena de que a saída dos mais expostos produza aparente melhora dos escores. Quarto, a atribuição causal deve ser tratada com a cautela apropriada a desenhos ob-

servacionais, evitando-se linguagem causal onde apenas associação foi estabelecida.

8.5 Estudos adicionais necessários

Três linhas de investigação complementares são necessárias para consolidar o artefato. A primeira é de **validação instrumental** para o contexto brasileiro: verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos empregados em amostras nacionais, com atenção a setores específicos e a adaptação transcultural conduzida segundo protocolo formal (BEATON *et al.*, 2000). A segunda é de **estudo de mecanismo**: verificação de quais etapas do ciclo são efetivamente necessárias, por meio de desenhos de desmontagem que comparem versões do método com e sem etapas específicas — em particular a etapa de simulação, cuja inclusão constitui a principal aposta de projeto deste modelo. A terceira é de **análise econômica**: estimativa de custo de operação do ciclo e de custos evitados, conduzida com

transparência de premissas e sem extrapolação de estimativas macroeconômicas internacionais para casos particulares.

9 Discussão

9.1 Contribuições teóricas

A primeira contribuição teórica é a proposição do tempo como quarto eixo explícito de gestão organizacional. A formulação não é meramente nominal. Ela estabelece que, em domínios cujo mecanismo causal é cumulativo, a periodicidade e a continuidade da gestão são variáveis de projeto tão determinantes quanto o conteúdo das medidas adotadas. A literatura de intervenções organizacionais reconhece a importância da sustentabilidade, mas frequentemente a trata como condição de sucesso da implementação, e não como propriedade estrutural do objeto. A inversão proposta aqui — o tempo como eixo, e não como circunstância — tem consequência prescritiva imediata: métodos de gestão psicossocial devem ser avaliados, entre outros critérios, por sua capacidade de operar indefinidamente com custo marginal decrescente.

A segunda contribuição é a explicitação da simulação como etapa autônoma entre a normatização e a aplicação. Nos ciclos de melhoria contínua consagrados — do PDCA de Shewhart (1939) e Deming (1986) ao processo da ISO 31000:2018 —, não há etapa equivalente: o teste da regra ocorre, quando ocorre, durante sua aplicação. A literatura de segurança e de confiabilidade organizacional (HOLLNAGEL, 2014; REASON, 1997; WEICK; SUTCLIFFE, 2007), contudo, demonstra que a distância entre trabalho prescrito e trabalho real é a regra e não a exceção, e que sistemas maduros a antecipam por meio de exercício deliberado. A proposição aqui é que essa prática, consolidada em segurança operacional e gestão de crises, é igualmente necessária no domínio psicossocial — e que sua ausência explica parte substancial do desacoplamento observado entre políticas de saúde mental e experiência efetiva dos trabalhadores.

A terceira contribuição é a formulação da fronteira entre governança e cuidado como condição de validade, e não apenas como exigência ética externa. O argumento desenvolvido é que a vedação de leitura individual pelo empregador protege a confiança da qual depende a qualidade dos dados; que a vedação de uso dos dados em decisões sobre pessoas protege a taxa de resposta; e que a vedação de promessas de resultado protege a possibilidade de revisão honesta. Ética e método, nessa leitura, não são requi-

sitos concorrentes que exigem arbitragem: as restrições éticas são precondições técnicas do funcionamento do sistema. Essa formulação oferece, à discussão sobre vigilância laboral (AJUNWA; CRAWFORD; SCHULTZ, 2017; BHAVE; TEO; DALAL, 2020; TOMCZAK; LANZO; AGUINIS, 2018), um argumento adicional de natureza instrumental, dirigido a interlocutores que possam ser insensíveis a argumentos deontológicos.

9.2 Comparação com modelos alternativos

O artefato proposto não é o primeiro a organizar a gestão psicossocial em processo. Cabe, portanto, situá-lo.

Em relação ao ciclo PDCA e à estrutura da ISO 31000:2018, o modelo aqui descrito compartilha a lógica iterativa e a centralidade da revisão, mas especifica duas separações ausentes naqueles referenciais: entre mensuração e interpretação — que os modelos genéricos fundem na fase de análise — e entre normatização e aplicação, mediada pela simulação. Adicionalmente, especifica cadência temporal e critérios de passagem, ao passo que os referenciais genéricos permanecem, por vocação, agnósticos quanto a esses parâmetros.

Em relação aos *Management Standards* britânicos (COUNSINS *et al.*, 2004; MACKAY *et al.*, 2004), há convergência substancial: aquele modelo também articula mensuração por domínios acionáveis, discussão participativa dos resultados e planos de ação por unidade. As diferenças residem na inclusão da etapa de simulação, na especificação de fronteiras técnicas de privacidade e na estruturação explícita da produção normativa como etapa distinta da produção de plano de ação.

Em relação ao PRIMA-EF (LEKA; COX, 2008), a diferença é de nível de análise: aquele referencial opera predominantemente no plano da política pública e da orientação a sistemas nacionais, ao passo que o modelo aqui proposto opera no plano da organização individual e especifica sua operação interna.

Em relação ao modelo integrado de LaMontagne *et al.* (2014), há complementaridade e não concorrência: aquele modelo especifica o que um programa completo deve conter — prevenção de dano, promoção do positivo e resposta a problemas —, enquanto o presente artefato especifica como esses conteúdos são produzidos, normatizados, testados, aplicados e revistos ao longo do tempo.

Por fim, em relação ao *framework* IGLOO (NIELSEN *et al.*, 2018), que organiza recursos em níveis individual, de

grupo, de liderança, organizacional e extraorganizacional, o presente modelo pode ser lido como especificação processual complementar: o IGLOO indica onde procurar recursos; o ciclo indica em que sequência mobilizá-los e como sustentar a mobilização.

9.3 Relação com sistemas de controle gerencial

Uma leitura complementar situa o artefato na literatura de controle gerencial. Simons (1995) distinguiu sistemas de controle diagnóstico — que monitoram variáveis críticas em relação a padrões predefinidos — de sistemas de controle interativo, que a alta direção utiliza para envolver-se pessoalmente nas decisões de subordinados em áreas de incerteza estratégica. O ciclo aqui proposto opera nos dois registros: o monitoramento trimestral funciona como controle diagnóstico, ao passo que a etapa de revisão, com deliberação formal e devolutiva, funciona como controle interativo. A distinção tem consequência prática: programas psicossociais que operam apenas no registro diagnóstico produzem painéis sem decisão.

A lógica de tradução de estratégia em indicadores balanceados (KAPLAN; NORTON, 1996) oferece o vocabulário pelo qual indicadores psicossociais podem ser incorporados ao sistema de medição corporativo, em vez de constituírem relatório paralelo — condição, conforme discutido, para que sobrevivam a restrições orçamentárias. A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) fornece a justificação normativa para que o façam. Power (2007), por outro lado, oferece a advertência necessária: a expansão de sistemas formais de gestão de risco tende a produzir rituais de verificação que administram a reputação da organização mais do que o risco em si. O critério proposto para distinguir os dois casos, no presente modelo, é a existência de decisões formalizadas que alteram condições de trabalho — e não a existência de documentos que atestem a existência do processo.

9.4 Implicações para a prática

Três implicações práticas merecem registro. A primeira dirige-se a organizações: a decisão relevante não é qual programa contratar, mas *que ciclo de gestão instalar*. Programas são conteúdo; ciclos são estrutura. Organizações que compram conteúdo sem estrutura reproduzem, previsivelmente, o padrão de resultados nulos documentado na literatura.

A segunda dirige-se a fornecedores de serviços nesse mercado: a oferta de mensuração desacompanhada de ciclo de devolutiva, normatização e revisão produz, além de

resultado nulo, dano específico — a erosão da disposição dos trabalhadores a responder em ciclos futuros. Pesquisar sem devolver não é neutro.

A terceira dirige-se a órgãos reguladores e certificadores: critérios de avaliação baseados na existência de documentos são insuficientes e produzem cumprimento formal. Critérios baseados em evidência de ciclo — linha de base, devolutiva realizada, teste de execução, registro de acionamento, revisão com decisões — são verificáveis e substancialmente mais difíceis de simular.

10 Limitações

Cinco limitações devem ser explicitadas.

A primeira e mais importante é a **ausência de avaliação empírica**. O artefato é fundamentado, não comprovado. Todas as hipóteses enunciadas permanecem abertas, e a coerência teórica de um método não é evidência de sua eficácia. Esta limitação não é acidental nem temporária no sentido trivial: é a condição atual do conhecimento sobre este artefato, e sua explicitação é preferível a qualquer formulação que sugira validação inexistente.

A segunda é o **conflito de interesse decorrente da posição do autor**. O artefato descrito foi desenvolvido no contexto de uma organização que o emprega comercialmente, e a marca que o designa é objeto de registro de titularidade do autor. Sein *et al.* (2011) argumentam que a inseparabilidade entre artefato e contexto de construção é característica constitutiva da pesquisa de projeto organizacional, o que atenua mas não elimina o problema. Duas salvaguardas foram adotadas: a explicitação dos princípios de projeto de forma independente do artefato, permitindo que sejam avaliados e reutilizados por terceiros sem adesão ao modelo particular; e a abstenção deliberada de qualquer reivindicação de eficácia comprovada. A avaliação independente por pesquisadores sem vínculo com a organização permanece necessária — e é, nos termos da agenda proposta na seção 8, parte do que o próprio artefato exige de si.

A terceira é a **generalidade limitada quanto ao contexto**. O artefato foi concebido a partir de organizações de médio e grande porte, com estrutura formal, hierarquia identificável e efetivo suficiente para permitir agregação por unidade acima do piso de supressão. Organizações pequenas enfrentam obstáculo estrutural: o piso de supressão, aplicado a uma organização de vinte pessoas, impede toda desagregação e reduz a leitura a um único agregado. A adaptação do modelo a esse contexto exige solução dis-

tinta — provavelmente com maior peso em métodos qualitativos e menor peso em mensuração padronizada — e não está resolvida neste trabalho.

A quarta é a **dependência da qualidade instrumental**. O método é agnóstico quanto ao instrumento, o que transfere para a implementação uma decisão crítica. Uma instanciamento do ciclo com instrumento inadequadamente validado para a população-alvo produzirá ciclos formalmente corretos sobre dados inválidos — falha que a estrutura do método não é capaz de detectar por si mesma.

A quinta é a **assimetria de poder não resolvida**. O método pressupõe que a organização deseja conhecer sua exposição psicossocial e agir sobre ela. Onde essa condição não se verifica — onde o programa é adotado por exigência externa e operado com intenção de conformidade formal —, todas as salvaguardas procedimentais aqui descritas podem ser cumpridas na forma e esvaziadas no conteúdo. Nenhum método resolve, por desenho, a ausência de intenção. A contribuição possível é tornar o esvaziamento mais visível a quem observa de fora: um ciclo que produz relatórios sem decisões, simulações sem correções e revisões sem ajustes é detectável por auditoria competente.

11 Apêndice A — Matriz operacional do ciclo

Registra-se, para uso de quem pretenda instanciar o artefato, a matriz de entradas, atividades e saídas verificáveis por etapa. Todas as saídas são agregadas por unidade organizacional, com aplicação do piso de supressão definido no Princípio 6.

Pesquisar. *Entradas:* estrutura e efetivo por unidade; registros de afastamento, rotatividade e jornada; histórico de reestruturações e eventos críticos; registros de canais; resultados de ciclos anteriores. *Atividades:* desenho amostral e comunicação; preparação instrumental; aplicação com anonimato técnico; coleta de indicadores administrativos; escuta qualitativa complementar. *Saídas:* base agregada com supressão aplicada; painel de indicadores de exposição; dossiê de contexto; relatório de qualidade da coleta.

Entender. *Entradas:* produtos da etapa anterior; conhecimento contextual de gestores, da representação dos trabalhadores e da área de segurança e saúde no trabalho. *Atividades:* análise de padrões e dispersão; cruzamento com indicadores administrativos; sessões de interpretação participada; formulação de hipóteses; priorização com critérios. *Saídas:* relatório interpretativo com hipóteses expli-

citadas; matriz de priorização; registro documentado de devolutiva por unidade.

Normatizar. *Entradas:* prioridades definidas; corpo normativo preexistente; exigências regulatórias aplicáveis. *Atividades:* redação da política institucional; definição de fluxos e protocolos; matriz de responsabilidades; regras de dados e sigilo; regime do canal de manifestação. *Saídas:* política aprovada e publicada; protocolos operacionais; matriz nominal de responsabilidades; regras documentadas de tratamento de dados; plano de comunicação.

Simular. *Entradas:* corpo normativo produzido; agentes de execução identificados; catálogo de cenários críticos. *Atividades:* construção de cenários realistas; execução com gestores e equipes; observação estruturada; identificação de lacunas; correção da norma inexequível. *Saídas:* registro de simulação por cenário e grupo; relatório de lacunas; normas revisadas; plano de desenvolvimento de lideranças.

Aplicar. *Entradas:* normas validadas pela simulação; matriz de responsabilidades; plano de comunicação; capacidade instalada. *Atividades:* entrada em vigência; ativação de canais e fluxos; integração aos processos regulares de gestão; articulação com a rede de cuidado. *Saídas:* registros de execução e acionamento; indicadores de processo; evidência documental auditável.

Revisar. *Entradas:* indicadores do ciclo e da linha de base; indicadores administrativos; registros de execução e de canais; hipóteses formuladas. *Atividades:* comparação com linha de base; confrontação de hipóteses; análise de ações executadas e não executadas; devolutiva; deliberação formal. *Saídas:* relatório de revisão; decisões com responsável e prazo; normas atualizadas; desenho de mensuração ajustado; prioridades do ciclo seguinte.

12 Apêndice B — Correspondência com referenciais normativos

A Tabela 2 apresenta correspondência descritiva entre as etapas do ciclo e elementos presentes em referenciais normativos de gestão de riscos ocupacionais e psicossociais. A correspondência é analítica e destina-se a orientar a integração do ciclo a sistemas de gestão existentes; não constitui atestado de conformidade, certificação ou parecer jurídico. A aderência de qualquer implementação concreta a exigências normativas depende de avaliação técnica e jurídica específica.

ETAPA	ISO 45003:2021 E ISO 45001:2018	ISO 31000:2018	NR-1 (RISCOS OCUPACIONAIS)
Pesquisar	Identificação de perigos psicossociais; consulta e participação dos trabalhadores	Estabelecimento de contexto; identificação de riscos	Identificação de perigos e avaliação de riscos ocupacionais
Entender	Avaliação de riscos psicossociais; determinação de prioridades	Análise e avaliação de riscos	Avaliação da relevância dos riscos e definição de prioridades
Normalizar · Simular	Política, papéis e controles operacionais; competência e preparação para resposta	Tratamento de riscos; estrutura de governança e preparação da implementação	Medidas de prevenção e plano de ação documentado; capacitação
Aplicar	Implementação de controles; comunicação; informação documentada	Implementação do tratamento; comunicação e consulta	Implementação das medidas de prevenção com registro
Revisar	Monitoramento, medição, análise crítica pela direção e melhoria contínua	Monitoramento e análise crítica	Acompanhamento da eficácia e revisão do inventário de riscos

Tabela 2 — Correspondência descritiva entre as etapas do ciclo e elementos de referenciais normativos. As etapas Normalizar e Simular aparecem reunidas por corresponderem, nos referenciais citados, a elementos de uma mesma fase de tratamento e preparação.

Considerações finais

Esta série apresentou o Método PENSAR® como artefato de governança psicossocial organizacional, fundamentando-o na literatura sobre modelos explicativos do estresse ocupacional, psicodinâmica do trabalho, segurança psicológica, justiça organizacional, clima e cultura, mensuração psicossocial e avaliação de intervenções complexas. Sete princípios de projeto foram derivados dos padrões de falha documentados; a arquitetura do ciclo de seis etapas foi descrita com entradas, saídas, critérios de qualidade e riscos de degradação; as fronteiras éticas foram explicitadas como condições de validade; e uma agenda de avaliação empírica foi proposta com hipóteses falseáveis, desenhos apropriados e indicadores especificados.

A tese que organiza o trabalho pode ser reafirmada em termos simples. Ambientes de trabalho não adoecem por evento; adoecem por repetição, por omissão prolongada e por ausência de revisão. Um sistema de gestão que opera por eventos — campanhas, palestras, ações sazonais, aplicativos oferecidos sem estrutura — está estruturalmente desalinhado com o mecanismo causal que pretende enfrentar. A alternativa proposta não é mais intensidade, e sim outra forma: um ciclo que meça antes de agir, interprete com quem vive o trabalho, escreva a regra antes da crise, teste a regra antes de aplicá-la, aplique de modo rastreável e revise obrigatoriamente — indefinidamente.

Resta o essencial: submeter o artefato ao teste. Um método que se apresenta como instrumento de governança baseada em evidência tem, perante seus próprios critérios, a obrigação de produzir evidência sobre si mesmo. A agenda proposta na seção correspondente é o compromisso ex-

plicito com essa obrigação, e o convite para que a avaliação seja conduzida também por pesquisadores independentes.

Declarações

Conflito de interesses. O método descrito neste artigo é objeto de registro de marca de titularidade do autor e é empregado em sua atividade profissional. Esse vínculo constitui conflito de interesse potencial, explicitado e discutido na seção 10 deste artigo. O autor é proprietário da revista e integra o quadro da instituição mantenedora; declara não ter participado de nenhuma etapa da decisão editorial sobre este trabalho.

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

Uso de inteligência artificial. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo. A divisão em partes sequenciais e a normalização de referências foram realizadas pela editoria.

Disponibilidade de dados. Não se aplica: trata-se de artigo conceitual e metodológico, sem produção de dados primários.

Nota editorial. Este é o terceiro e último de três artigos de um único trabalho, publicados no volume 4 (parte III neste fascículo; partes I e II em v. 4, n. 2). A divisão atende ao limite de extensão fixado na Política Editorial da revista e foi acordada com o autor. Nenhum conteúdo foi suprimido.

Referências

- AJUNWA, I.; CRAWFORD, K.; SCHULTZ, J. Limitless worker surveillance. *California Law Review*, v. 105, n. 3, p. 735-776, 2017.
- BEATON, D. E. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

- BHAVE, D. P.; TEO, L. H.; DALAL, R. S. Privacy at work: a review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, v. 46, n. 1, p. 127-164, 2020.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2018.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2020.
- BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2024a.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: atualização relativa aos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024b.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Resolução CFP nº 9/2018*: regulamenta a avaliação psicológica no exercício profissional da psicologia e do psicólogo. Brasília, DF: CFP, 2018.
- COUSINS, R. *et al.* 'Management Standards' and work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress*, v. 18, n. 2, p. 113-136, 2004.
- DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 403: occupational health and safety 2018*. Amsterdam: Global Sustainability Standards Board, 2018.
- HEMMING, K. *et al.* The stepped wedge cluster randomised trial: rationale, design, analysis, and reporting. *BMJ*, v. 350, h391, 2015.
- HEVNER, A. R. *et al.* Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.
- HOLLNAGEL, E. *Safety-I and Safety-II: the past and future of safety management*. Farnham: Ashgate, 2014.
- HUSSEY, M. A.; HUGHES, J. P. Design and analysis of stepped wedge cluster randomized trials. *Contemporary Clinical Trials*, v. 28, n. 2, p. 182-191, 2007.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 31000:2018: risk management — guidelines*. Genebra: ISO, 2018.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45001:2018: occupational health and safety management systems — requirements with guidance for use*. Genebra: ISO, 2018.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45003:2021: occupational health and safety management — psychological health and safety at work: guidelines for managing psychosocial risks*. Genebra: ISO, 2021.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, v. 3, n. 3, p. 211-236, 2000.
- LAMONTAGNE, A. D. *et al.* A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.
- LAMONTAGNE, A. D. *et al.* Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, v. 14, 131, 2014.
- LEKA, S.; COX, T. (ed.). *PRIMA-EF: guidance on the European framework for psychosocial risk management*. Genebra: World Health Organization, 2008.
- MACKAY, C. J. *et al.* 'Management Standards' and work-related stress in the UK: policy background and science. *Work & Stress*, v. 18, n. 2, p. 91-112, 2004.
- MOORE, G. F. *et al.* Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ*, v. 350, h1258, 2015.
- NIELSEN, K.; MIRAGLIA, M. What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, v. 70, n. 1, p. 40-62, 2017.
- NIELSEN, K.; RANDALL, R. Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 5, p. 601-617, 2013.
- NIELSEN, K. *et al.* IGLOO: an integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, v. 32, n. 4, p. 400-417, 2018.
- PAWSON, R.; TILLEY, N. *Realistic evaluation*. London: Sage, 1997.
- PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.
- POWER, M. *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- REASON, J. *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate, 1997.
- SEIN, M. K. *et al.* Action design research. *MIS Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 37-56, 2011.
- SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin, 2002.
- SHEWHART, W. A. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington: Graduate School of the Department of Agriculture, 1939.
- SIMONS, R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

- SKIVINGTON, K. *et al.* A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance. *BMJ*, v. 374, n2061, 2021.
- TOMCZAK, D. L.; LANZO, L. A.; AGUINIS, H. Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*, v. 61, n. 2, p. 251-259, 2018.
- VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Genebra: WHO, 2022.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Mental health at work: policy brief*. Genebra: WHO, 2022.

COMO CITAR

JADANHÍ, U. Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte III: fronteiras éticas e avaliação. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 5-17, 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.

A psicanálise e o fenômeno da liderança: identificação, ideal do eu e os limites da transposição ao campo organizacional

Psychoanalysis and the phenomenon of leadership: identification, ego ideal and the limits of transposition to the organisational field

Luciana Fátima Montozo Lima

Psicanalista clínica, 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 o fenômeno da liderança a partir da teoria psicanalítica, tomando como eixo a formulação de *Psicologia das massas e análise do eu* (1921), na qual Freud descreve o laço coletivo como efeito da colocação de um mesmo objeto no lugar do ideal do eu e da identificação recíproca que daí decorre. O percurso reconstitui a extensão da obra freudiana do campo clínico ao campo social, examina a estrutura do laço com a figura condutora e propõe três pares conceituais — transferência e contra-transferência, projeção e introjeção, idealização e identificação — como operadores de leitura das relações entre quem dirige e quem é dirigido no mundo do trabalho. Sustenta-se que a contribuição da psicanálise a esse campo não consiste em acrescentar uma variável emocional ao repertório gerencial, mas em descrever uma dimensão do laço que a razão administrativa não alcança. Argumenta-se, por fim, que liderança como posição libidinal e liderança como competência de gestão são objetos distintos, submetidos a critérios distintos, e que a confusão entre os dois registros é o principal obstáculo à interlocução entre psicanálise e estudos organizacionais.

Palavras-chave: psicanálise; liderança; psicologia das massas; ideal do eu; identificação.

ABSTRACT

This article examines the phenomenon of leadership from the standpoint of psychoanalytic theory, taking as its axis the formulation of *Group Psychology and the Analysis of the Ego* (1921), in which Freud describes the collective bond as an effect of placing one and the same object in the position of the ego ideal and of the reciprocal identification that follows from it. The argument reconstitutes the extension of Freudian theory from the clinical to the social field, examines the structure of the bond with the leading figure, and proposes three conceptual pairs — transference and countertransference, projection and introjection, idealisation and identification — as reading operators for the relations between those who direct and those who are directed in the world of work. It is argued that the contribution of psychoanalysis to this field does not consist in adding an emotional variable to the managerial repertoire, but in describing a dimension of the bond that administrative reason cannot reach. Finally, it is argued that leadership as a libidinal position and leadership as a management competence are distinct objects, subject to distinct criteria, and that confusing the two registers is the main obstacle to dialogue between psychoanalysis and organisation studies.

Keywords: psychoanalysis; leadership; group psychology; ego ideal; identification.

1 Introdução

A literatura sobre liderança é vasta e, em larga medida, prescritiva: descreve estilos, enumera competências, propõe instrumentos de avaliação. Esse corpo de conhecimento tem utilidade reconhecida e não é contestado aqui.

Ele deixa, contudo, sem explicação um conjunto recorrente de fenômenos: a desproporção entre o que uma figura dirigente faz e a intensidade dos afetos que lhe são dirigidos; a adesão persistente a condutas que os próprios aderentes reprovavam em outro contexto; a súbita conversão da admiração em hostilidade sem que nada de novo tenha ocorrido; a dificuldade de um coletivo em sustentar divergência diante de uma figura investida.

A hipótese que organiza este artigo é a de que tais fenômenos não constituem desvios do funcionamento normal dos coletivos, mas pertencem à sua estrutura, e que a psicanálise dispõe de um aparato conceitual construído para descrevê-los. Esse aparato não foi elaborado para o mundo do trabalho, e sim na clínica das neuroses e, em seguida, no exame do laço social. Sua transposição é possível, mas não automática, e a maior parte das dificuldades da interlocução entre os dois campos decorre de transposições feitas sem exame das condições que as autorizam.

Convém, por isso, enunciar desde já a distinção que percorre todo o argumento. Chamar de liderança a posição que um sujeito ocupa no aparelho psíquico de outros — o lugar em que é colocado, independentemente de seus atributos — e chamar de liderança o conjunto de competências pelas quais alguém coordena um trabalho coletivo é empregar a mesma palavra para dois objetos. O primeiro é um fenômeno libidinal e se investiga pela via da teoria do laço; o segundo é um fenômeno técnico e se investiga pela via da teoria da organização. As duas coisas ocorrem simultaneamente na mesma pessoa, o que explica a confusão; mas não se deduzem uma da outra, e o enunciado que vale para uma não vale para a outra. Este artigo opera, salvo indicação explícita, no primeiro registro.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual. Não houve coleta de dados empíricos, entrevista, observação de campo, aplicação de instrumentos ou acesso a registros institucionais. O artigo não reporta pesquisa com seres humanos, não utiliza material clínico e não produz, portanto, achados de campo; as proposições que formula têm estatuto conceitual.

O corpus primário reúne os textos em que Freud estende a investigação psicanalítica ao laço social e formula os conceitos aqui mobilizados: *As perspectivas futuras da terapêutica psicanalítica* (1910), *A dinâmica da transferência* (1912), *Sobre o narcisismo: uma introdução* (1914), *O inconsciente* (1915), *Psicologia das massas e análise do eu*

(1921) e *O ego e o id* (1923). A sistematização dos mecanismos de defesa, frequentemente atribuída a esses textos, é tomada de sua fonte própria, a obra de Anna Freud (2006). O *Vocabulário da psicanálise* de Laplanche e Pontalis (2001) é empregado como referência de delimitação conceitual.

O corpus secundário reúne a literatura que, nas últimas décadas, articula psicanálise e análise das organizações — em particular Enriquez (1990, 1997), Lapierre (1995), Kaës (1997), Gaulejac (2007) e o balanço de Arnaud (2012) —, acrescida de Safatle (2016) para a questão dos afetos no laço político. Para a caracterização do registro gerencial, do qual o argumento se distingue, recorre-se a obras de referência do campo da administração (Chiavenato, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2010) e a um estudo representativo da linhagem da liderança autêntica (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

O critério de inclusão foi duplo: tratamento conceitual explícito da relação entre processo inconsciente e laço de autoridade, e circulação em edição de referência. Excluíram-se materiais de divulgação e textos cuja menção à psicanálise fosse 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 enquadre clínico e do que dele independe; e exame das condições sob as quais a transposição para o campo do trabalho se sustenta.

3 Da psique individual ao laço social

A psicanálise nasce do exame de sintomas individuais, mas não permanece nesse recorte, e não por ambição de generalização: a necessidade é interna à teoria. Desde cedo a investigação freudiana encontra, no núcleo do sintoma, figuras que não pertencem ao sujeito isolado — pais, rivais, autoridades, ideais herdados. O aparelho psíquico que a clínica descreve é desde sempre povoado por outros, e a distinção entre psicologia individual e psicologia social revela-se, nos termos do próprio Freud (1996e), menos sólida do que parecia.

O conceito de inconsciente, sistematizado em 1915, fornece a base dessa extensão. O inconsciente não é um depósito de conteúdos ocultos, mas um sistema regido por leis próprias — ausência de contradição, atemporalidade, desconsideração da realidade externa — cujos efeitos se tornam legíveis apenas em suas manifestações (Freud, 1996d). Daí uma consequência metodológica: não se acessa o inconsciente de um coletivo por inquérito direto;

o que se lê são efeitos — repetições, deslocamentos, formações que destoam do que a situação justificaria.

Enriquez (1990) elabora essa extensão ao mostrar que a constituição do sujeito se dá por sua inserção no laço social, de modo que a psicanálise não pode ser pensada em vácuo social sem perder seu objeto. Em *A organização em análise*, o mesmo autor (1997) sustenta que a instituição não é cenário onde processos psíquicos se desenrolam, mas é ela própria atravessada por investimentos libidinais: oferece ideais, distribui lugares, administra identificações. Kaës (1997) acrescenta que o grupo constitui um aparelho psíquico próprio, irredutível à soma dos aparelhos individuais que o compõem.

Esse deslocamento encontra, no campo do trabalho, um interlocutor crítico. Gaulejac (2007) descreve como a ideologia gerencial opera uma fragmentação da experiência: mensura desempenhos, isola variáveis, converte sofrimento em problema de adaptação individual e torna invisíveis as dimensões políticas e econômicas que o produzem. Arnaud (2012), em balanço da área, observa que a contribuição psicanalítica aos estudos organizacionais tem sido mais consistente quando resiste a converter-se em técnica de intervenção, isto é, quando permanece no registro da leitura.

4 A massa e o lugar do condutor

4.1 O ponto de partida e o que Freud dele recusa

A discussão freudiana de 1921 parte da psicologia das multidões de Le Bon (2008), cuja descrição é retomada em detalhe: na multidão, o indivíduo perde a inibição, a capacidade crítica se rebaixa, os afetos se intensificam e a sugestibilidade aumenta. Freud reconhece a precisão descritiva dessas observações e recusa, no mesmo movimento, sua explicação. Dizer que o indivíduo se transforma por sugestão é nomear o fenômeno, não explicá-lo: resta saber o que, no sujeito, torna a sugestão eficaz.

A resposta freudiana é que a eficácia da sugestão repousa sobre a libido: o que mantém um coletivo unido não é a persuasão nem o interesse racional comum, mas um laço afetivo da ordem do amor, ainda que inibido quanto ao fim. A consequência é imediata para o problema aqui tratado: se o que liga um coletivo a uma figura condutora é de ordem libidinal, a qualidade dessa ligação não se explica pelos méritos objetivos da figura nem se corrige por demonstração de que tais méritos não existem.

4.2 O ideal do eu e a identificação recíproca

A formulação decisiva de 1921 articula dois movimentos distintos. O primeiro é vertical: cada membro do coletivo coloca o mesmo objeto no lugar de seu ideal do eu. O segundo é horizontal: por terem feito a mesma substituição, os membros identificam-se entre si. A coesão do grupo não decorre, portanto, de afeição recíproca direta; decorre de uma operação comum em relação a um terceiro termo.

O conceito de ideal do eu, introduzido em 1914 no texto sobre o narcisismo (Freud, 1996b) e retomado na segunda tópica (Freud, 1996f), designa a instância formada pelo recalque do narcisismo infantil e pela incorporação de exigências vindas das figuras parentais e dos ideais coletivos. É a instância diante da qual o eu se mede. Dizer que o condutor é colocado nesse lugar significa, então, algo preciso: ele passa a ser aquele por cuja medida o sujeito avalia a si mesmo. Daí decorrem, diretamente, fenômenos que de outro modo permaneceriam opacos — a desproporção da gratidão diante de um reconhecimento mínimo, a intensidade da vergonha diante de uma reprovação trivial, a dificuldade de divergir não por receio de sanção, mas por algo que se experimenta como traição.

Freud distingue ainda a massa espontânea da massa artificial, isto é, do agrupamento em que um aparato externo impede a dissolução e fixa a figura condutora em seu lugar. A distinção é pertinente ao campo do trabalho: uma organização é, nesse sentido estrito, uma massa artificial. O lugar de condução é instituído antes de ser ocupado e investido independentemente dos atributos de quem o ocupa — reconhecimento que desloca a pergunta pertinente: não que qualidades fazem alguém ser seguido, mas que operação psíquica se realiza quando alguém é posto nessa posição.

4.3 O que a formulação não autoriza

Três restrições devem ser enunciadas. A primeira é que a formulação de 1921 descreve uma estrutura, não prescreve uma conduta: dela não se extrai técnica alguma de condução de equipes, e as tentativas de extraí-la convertem um instrumento de leitura em manual, perdendo-o. A segunda é que a identificação com a figura condutora não é, em si, patológica nem desejável; é condição de possibilidade do laço coletivo, e a questão pertinente diz respeito à sua rigidez, não à sua existência. A terceira é que a descrição freudiana vale para o laço, não para a pessoa: nada no texto de 1921 autoriza inferir traços de caráter de quem ocupa o lugar de ideal, e as leituras que convertem a

teoria em diagnóstico de dirigentes reais extrapolam o que o conceito sustenta.

5 Três pares conceituais para a leitura do laço

Os conceitos a seguir foram formulados no interior do tratamento. Seu emprego fora dele exige que se distinga, em cada caso, o que depende do enquadre analítico e o que descreve uma operação psíquica de alcance mais geral.

5.1 Transferência e contratransferência

A transferência designa o processo pelo qual desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de uma relação, com destaque para a relação analítica (Laplanche; Pontalis, 2001). Freud (1996a) a descreve como deslocamento, sobre a figura atual, de clichês afetivos constituídos em relações precoces, e sublinha dois traços: sua inevitabilidade, já que todo sujeito dispõe de repertório limitado de modos de se ligar a outro; e sua ambivalência, já que a hostilidade transferida é tão significativa quanto a devoção.

A contratransferência, introduzida em 1910 (Freud, 1996), nomeia o efeito que o analisando produz sobre os sentimentos inconscientes do analista. É conceito solidário de uma exigência: a de que o analista conheça e reconheça seus próprios movimentos, sob pena de que operem sem seu conhecimento.

A transposição ao laço de trabalho é legítima no seguinte sentido: quem ocupa posição de autoridade recebe afetos que não se dirigem à sua pessoa e cuja origem está em relações anteriores, e reage a eles de modo igualmente não deliberado. O que a transposição não autoriza é supor que esse reconhecimento habilite alguém a interpretar: a contratransferência é, na clínica, instrumento sustentado por formação, enquadre e supervisão. Fora desse arranjo resta algo mais modesto e ainda assim relevante — situar a intensidade do que lhe é dirigido sem tomá-la como medida de seu valor.

5.2 Projeção e introjeção

A projeção é a operação pela qual o sujeito expulsa de si e localiza no outro qualidades, sentimentos ou desejos que

recusa em si mesmo; a introjeção, de modo inverso, faz passar para o interior objetos e qualidades inerentes a esses objetos (Laplanche; Pontalis, 2001). Os dois movimentos pertencem ao repertório defensivo sistematizado por Anna Freud (2006), e não ao texto de 1921 — precisão necessária, dada a frequência com que a atribuição se desloca.

No laço de trabalho, a leitura desses movimentos é especialmente produtiva quando aplicada à distribuição de lugares dentro de um coletivo. A concentração persistente de atributos negativos sobre um mesmo membro, sem que sua conduta a justifique, é indício de operação projetiva do conjunto; a reprodução de traços do dirigente pelo grupo, até em detalhes de linguagem e postura, é indício de operação introjetiva. Em ambos os casos, o que se lê é o funcionamento do coletivo, não o caráter dos indivíduos envolvidos.

5.3 Idealização e identificação

A idealização é o processo pelo qual as qualidades e o valor do objeto são elevados à perfeição, sem que sua natureza se altere; ela se articula à formação das instâncias ideais, distinguindo-se o eu ideal, de formação narcísica, do ideal do eu, resultante da combinação do narcisismo com identificações parentais e coletivas (Laplanche; Pontalis, 2001). A identificação, por sua vez, designa o processo pelo qual o sujeito assimila um aspecto do outro e se transforma segundo esse modelo — processo pelo qual, nos termos de Freud (1996e), a personalidade se constitui.

A articulação dos dois conceitos descreve o mecanismo central do laço com a figura condutora. O objeto idealizado é colocado no lugar do ideal do eu; a identificação que daí decorre produz homogeneização. O custo dessa operação é a supressão da diferença: aquilo que no coletivo não se conforma ao modelo tende a ser experimentado como falha, e não como variação. A consequência prática é que a intensidade da coesão e a capacidade de divergência variam em sentido inverso — e que um coletivo sem nenhuma dissonância audível não é, necessariamente, um coletivo em acordo.

PAR CONCEITUAL	FORMULAÇÃO DE ORIGEM	LEITURA NO LAÇO DE TRABA- LHO	LÍMITE DA TRANSPOSIÇÃO
Transferência / contra- transferência	Atualização de desejos inconscientes so- bre o objeto (Freud, 1912; 1910)	Afeto dirigido ao lugar, não à pessoa; reação não deliberada de quem o ocu- pa	Não há interpretação: fora do enquadre, fal- ta formação e supervisão
Projeção / introjeção	Expulsão para o outro e incorporação ao eu (A. Freud, 1936)	Concentração de atributos num mem- bro; reprodução de traços do dirigente	Lê-se o funcionamento do coletivo, nunca o caráter dos indivíduos
Idealização / identifica- ção	Objeto elevado à perfeição e posto no ide- al do eu (Freud, 1914; 1921)	Coesão por substituição comum do ideal; homogeneização do grupo	Descreve estrutura do laço, não traços de quem ocupa a posição
Massa artificial	Agrupamento cuja dissolução é impedida por aparato externo (Freud, 1921)	A organização institui o lugar de condu- ção antes de alguém ocupá-lo	Não se deduz desempenho nem competên- cia da posição ocupada

Tabela 1 — Operadores psicanalíticos de leitura do laço entre dirigente e dirigidos. A última coluna registra o que a transposição não autoriza, e não uma objeção ao conceito.

6 Dois registros distintos: o laço libidinal e a competência gerencial

A literatura de administração trata a liderança como conjunto de comportamentos descritíveis e, em alguma medida, ensináveis. As tipologias de estilos — autocrático, democrático, liberal e suas variantes contemporâneas — organizam esse campo há décadas (Chiavenato, 2014), e o estudo do comportamento organizacional acrescenta modelos de motivação que descrevem o esforço em suas dimensões de intensidade, direção e persistência (Robbins; Judge; Sobral, 2010). A linhagem da liderança autêntica, por sua vez, sustenta que a integridade percebida do dirigente produz efeitos mensuráveis sobre a confiança e o clima da equipe (Besen; Tecchio; Fialho, 2017).

Esses enunciados não são contestados aqui, e não é tarefa deste artigo avaliá-los. O que se sustenta é que eles respondem a perguntas distintas das que a psicanálise formula, e que a sobreposição dos dois conjuntos produz proposições sem estatuto definido. Um exemplo torna a diferença precisa. Dizer que a liderança transformacional mobiliza a identificação dos liderados é enunciado ambíguo: se a palavra identificação designa adesão consciente a objetivos declarados, trata-se de fenômeno do registro gerencial, verificável por instrumentos de medida; se designa a operação descrita em 1921, trata-se de processo inconsciente que não se deixa induzir por técnica e cujos efeitos incluem precisamente aquilo que a gestão procura evitar — a supressão da crítica. A mesma palavra nomeia, nos dois casos, coisas diferentes.

A diferença é de método antes de ser de conteúdo. O registro gerencial opera por correlação entre variáveis observáveis e procura estabelecer o que funciona; o registro psicanalítico reconstitui uma lógica inconsciente a partir

de seus efeitos e procura estabelecer o que está em jogo. O primeiro responde a uma pergunta de eficácia, o segundo a uma pergunta de estrutura, e nenhum é redutível ao outro.

Há ainda uma razão de ordem ética para marcar a distinção. Quando o vocabulário psicanalítico é incorporado ao repertório gerencial sem essa delimitação, tende a cumprir função que não é a sua: fornecer justificativa de aparência profunda para práticas de controle. Gaulejac (2007) descreve esse mecanismo na gestão contemporânea, em que a linguagem do desenvolvimento pessoal recobre exigências de desempenho. Safatle (2016) acrescenta elemento complementar ao descrever os laços políticos como circuitos de afetos nos quais o medo opera como operador de conformidade — leitura que, transposta com as devidas cautelas, permite situar as práticas de mobilização afetiva não como gestão de emoções, mas como modo de produção de adesão.

7 Implicações e limites

A primeira implicação é de ordem descritiva. Se o lugar de condução é investido antes de ser ocupado, o dirigente recebe uma intensidade afetiva que não produziu. Tomá-la como medida de seu valor pessoal — na admiração ou na hostilidade — é erro de leitura cujas consequências são conhecidas: no primeiro caso, a inflação narcísica e a progressiva incapacidade de ouvir; no segundo, o sofrimento desproporcional diante de reações que não lhe eram dirigidas enquanto pessoa.

A segunda é de ordem institucional. Sendo estrutural, o fenômeno não depende da disposição individual de quem dirige, e tratá-lo como questão de sensibilidade pessoal é equívoco de categoria. A organização produz, por sua própria forma, as condições de uma homogeneização que

depois lamenta sob o nome de ausência de iniciativa. Espaços de elaboração coletiva do trabalho, nos quais a divergência tenha lugar instituído, não são concessão a um clima agradável: são o contrapeso de uma operação que, sem eles, tende ao fechamento.

A terceira diz respeito ao que a psicanálise não oferece. Ela não fornece técnica de condução, não prediz desempenho e não autoriza diagnóstico de pessoas a partir de sua posição. Seu alcance é o de um modo de leitura que permite a quem dirige situar-se diante do que acontece sem a obrigação de resolvê-lo e sem supor que tudo o que acontece lhe diz respeito enquanto indivíduo.

Resta assinalar um limite do próprio argumento. A extensão dos conceitos freudianos ao campo do trabalho permanece, aqui, no plano conceitual. As proposições formuladas — sobre a relação inversa entre coesão e divergência, sobre os efeitos da posição sobre quem a ocupa, sobre a função dos espaços de elaboração — não foram submetidas a verificação sistemática, e enunciá-las como achados seria atribuir-lhes estatuto que não possuem. Investigação que pretendesse testá-las exigiria desenho metodológico próprio, enquadre ético explícito e proteção rigorosa dos participantes, uma vez que o material em causa envolve relações de subordinação e, portanto, assimetria de poder entre pesquisador e pesquisados.

Considerações finais

O exame permite três conclusões de alcance distinto.

A primeira é que a liderança, lida pela psicanálise, não é atributo de uma pessoa, mas posição em uma estrutura. O que Freud descreve em 1921 é a operação pela qual um coletivo coloca um mesmo objeto no lugar do ideal do eu e, por essa via comum, identifica-se internamente. A pergunta pertinente deixa de ser que qualidades fazem alguém ser seguido e passa a ser que operação psíquica se realiza quando alguém é posto nessa posição.

A segunda é que a contribuição da psicanálise ao campo organizacional é de leitura, não de método. Os três pares conceituais examinados — transferência e contratransferência, projeção e introjeção, idealização e identificação — funcionam como operadores que reorganizam a percepção do que ocorre num coletivo; nenhuma prescrição deles se deduz, e as tentativas de derivá-la convertem instrumento de análise em retórica de gestão.

A terceira é que a distinção entre o registro libidinal e o registro gerencial não é preciosismo terminológico, mas

condição de validade do argumento. Enunciados sobre eficácia e enunciados sobre estrutura respondem a perguntas diferentes e se verificam por vias diferentes. Mantida a distinção, a interlocução entre psicanálise e estudos organizacionais é possível e fecunda. Dissolvida, produz-se uma linguagem híbrida que não descreve bem o laço nem orienta bem a prática, e cuja principal função acaba sendo a de conferir profundidade aparente a procedimentos que dela não necessitam.

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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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

- ARNAUD, G. The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: an overview. *Organization Studies*, v. 33, n. 9, p. 1121-1135, 2012.
- BESIN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FREUD, A. *O ego e os mecanismos de defesa* (1936). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FREUD, S. As perspectivas futuras da terapêutica psicanalítica (1910). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 11. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 125-136.
- FREUD, S. A dinâmica da transferência (1912). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 12. Rio de Janeiro: Imago, 1996a. p. 109-119.

- FREUD, S. Sobre o narcisismo: uma introdução (1914). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996b. p. 77-108.
- FREUD, S. O inconsciente (1915). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996d. p. 165-222.
- 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, 1996e. p. 77-154.
- FREUD, S. O ego e o id (1923). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1996f. p. 13-80.
- GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.
- KAËS, R. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- LAPIERRE, L. (org.). *Imagário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da psicanálise*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LE BON, G. *Psicologia das multidões* (1895). São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SAFATLE, V. *O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

COMO CITAR

LIMA, L. F. M. A psicanálise e o fenômeno da liderança: identificação, ideal do eu e os limites da transposição ao campo organizacional. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 18-25, 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.

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-

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 —

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 patológico: 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 rapi-

dez 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

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.

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 deri-

vação. 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	LÍMITE 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 transformado-

ra 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.

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 con-

seqüência 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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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.

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.

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.

O dragão e a sombra: figuração da imagem arquetípica e o estatuto do conteúdo recusado na psicologia analítica

The dragon and the shadow: figuration of the archetypal image and the status of refused content in analytical psychology

Jean Ives Marinielli Salustiano

Psicanalista clínico, 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

A sombra é correntemente exposta por meio de inventários: listas de traços que o sujeito recusa em si. Este artigo sustenta que esse procedimento falha por razão estrutural e propõe outro eixo de leitura. Se o arquétipo é, em Jung, forma vazia — disposição a produzir imagens, e não imagem já dada —, então a sombra enquanto arquétipo não é representável, e o que se encontra na experiência é sempre uma figura que a preenche. Segue-se que o acesso ao conteúdo recusado não se dá pelo conceito, mas pela imagem que o figura: a personagem do sonho, a criatura do conto, a obra plástica. Reconstitui-se a distinção entre arquétipo e imagem arquetípica apenas no que ela exige para essa tese; delimita-se a sombra por contraste com o recalque freudiano, mostrando que a diferença decisiva não está no conteúdo, mas no destino do que foi excluído — retorno sintomático em Freud, personificação em Jung; e examina-se, como caso, a aquarela *O grande dragão vermelho e a mulher vestida de sol*, de William Blake, cujo dragão reúne monstruosidade e soberania sem permitir redução a alegoria do mal. Deriva-se daí uma regra técnica: deter-se na imagem antes de traduzi-la em atributo, porque a tradução prematura devolve o paciente à auto-descrição que produziu a exclusão.

Palavras-chave: sombra; imagem arquetípica; William Blake; psicologia analítica; símbolo.

ABSTRACT

The shadow is commonly presented through inventories: lists of traits a subject refuses in himself. This article argues that such a procedure fails for structural reasons and proposes a different axis of reading. If the archetype is, in Jung, empty form — a disposition to produce images, not an image already given — then the shadow as archetype is not representable, and what is met in experience is always a figure that fills it. It follows that access to refused content occurs not through the concept but through the image that figures it: the dream character, the creature of the tale, the plastic work. The distinction between archetype and archetypal image is reconstituted only as far as this thesis requires; the shadow is delimited by contrast with Freudian repression, showing that the decisive difference lies not in content but in the destiny of what was excluded — symptomatic return in Freud, personification in Jung; and William Blake's watercolour *The Great Red Dragon and the Woman Clothed with the Sun* is examined as a case, its dragon joining monstrosity and sovereignty without allowing reduction to an allegory of evil. A technical rule is derived: dwell in the image before translating it into an attribute, since premature translation returns the patient to the self-description that produced the exclusion.

Keywords: shadow; archetypal image; William Blake; analytical psychology; symbol.

1 Introdução

Há um modo corrente de apresentar a sombra que consiste em enumerá-la. Arrolam-se os traços que o sujeito recusa — a agressividade que não admite, a inveja que não nomeia, a dependência que renega — e supõe-se que, exibida a lista, reste apenas reconhecê-la. O procedimento

tem a vantagem da clareza expositiva e o inconveniente de não funcionar. Pacientes a quem a lista é oferecida costumam concordar com ela sem que nada se altere: a formulação é aceita como descrição plausível de alguém e não como notícia sobre si.

A falha não é de técnica, mas de estatuto. Se o arquétipo é, na formulação junguiana, forma vazia — disposição a organizar a experiência segundo certo padrão, e não conteúdo já constituído —, então a sombra enquanto arquétipo não é algo que se possa descrever, porque não há nela conteúdo a descrever. O que comparece na experiência é sempre uma imagem que a preenche: uma figura determinada, com feições, lugar e história. A lista de traços é um produto tardio, obtido por abstração a partir de imagens; oferecê-la como ponto de partida é entregar a conclusão e suprimir o percurso que a tornaria eficaz.

A tese aqui desenvolvida decorre dessa constatação: o conteúdo recusado é acessível pela via da figuração, não pela via do conceito. A sombra tem um destino próprio, que a distingue do recalcado freudiano — ela se personifica. Aparece como alguém no sonho, como criatura no conto, como figura na obra. E porque assim aparece, a obra de arte não é ilustração acessória de uma doutrina psicológica, mas documento em que o processo pode ser examinado fora do consultório, com a vantagem de estar fixado e disponível ao reexame.

O caso escolhido é a aquarela *O grande dragão vermelho e a mulher vestida de sol*, de William Blake, executada no início do século XIX. A escolha não é ornamental: o dragão de Blake resiste à leitura que dele faria um emblema do mal, porque reúne, na mesma figura, a monstruosidade e a soberania — e é precisamente essa reunião que o conceito de sombra exige e que o vocabulário moral não consegue acomodar.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual, sem produção de dados primários e sem material clínico.

O corpus primário reúne os textos em que os conceitos mobilizados recebem formulação sistemática. De Jung: *Os arquétipos e o inconsciente coletivo* (OC 9/1), para a distinção entre arquétipo e imagem; *O eu e o inconsciente* (OC 7/2), para a relação entre consciência e conteúdos autônomos; *Aion* (OC 9/2), para a delimitação da sombra; e *A natureza da psique* (OC 8/2), para o estatuto do símbolo. De Freud, tomados para contraste e não para síntese: *A*

interpretação dos sonhos (1900), *O inconsciente e A repressão* (1915) e *O ego e o id* (1923).

O corpus secundário tem três ordens. A primeira, de comentário junguiano sobre a sombra em material narrativo: von Franz e a coletânea organizada por Zweig e Abrams. A segunda, sobre o estatuto da imagem: Hillman, cuja psicologia arquetípica radicaliza a recusa de traduzir a imagem em conceito. A terceira, de literatura especializada sobre Blake: o catálogo de Butlin, para datação e localização das obras, e o estudo de Frye, para a doutrina dos contrários.

O critério de inclusão foi a presença de elaboração conceitual sobre a relação entre conteúdo psíquico recusado e sua figuração. Excluíram-se, por não satisfazerem o critério de verificabilidade exigido, obras de divulgação sobre trabalho com a sombra, manuais de autoconhecimento e portais de conteúdo não submetidos a revisão. O procedimento consistiu em três movimentos: delimitação do que a distinção arquétipo/imagem implica para a sombra; contraste com o recalque freudiano quanto ao destino do conteúdo excluído; e exame do caso Blake, do qual se derivam consequências técnicas.

3 Arquétipo, imagem e o que isso impõe à sombra

A distinção entre arquétipo e imagem arquetípica é pressuposto deste artigo, não seu objeto. Basta reter dela o que a tese exige. O arquétipo é, em Jung, disposição formal: a predisposição a configurar a experiência segundo certo padrão, desprovida de conteúdo próprio. A imagem arquetípica é seu preenchimento histórico e particular — a figura determinada em que a disposição se realiza aqui, para este sujeito, com o material de sua biografia e de sua cultura (Jung, 2000). A disposição é constante; a figura, variável e irredutivelmente singular.

Perde-se essa distinção quando se trata o arquétipo como molde que imprimiria a mesma forma em toda parte, caricatura que converteria a psicologia analítica num catálogo de tipos universais. Jung sustenta o contrário: o que se herda é a capacidade de formar imagens, não as imagens; estas se produzem no encontro entre a disposição e uma situação concreta, e por isso nenhuma se repete (Jung, 2013).

A consequência para a sombra é direta e raramente extraída. Se o arquétipo é forma vazia, então não existe algo como a sombra que se pudesse apresentar a alguém. Existe a disposição a excluir da imagem consciente de si o que a contradiz, e existem as figuras determinadas em que o

excluído se apresenta. Falar da sombra em geral é falar da disposição; encontrá-la é sempre encontrar uma figura. O inventário de traços opera no primeiro registro e promete resultados que só o segundo produz.

Cabe, no mesmo movimento, corrigir uma identificação que o vocabulário favorece. A sombra não é o lado mau. É o que o eu não reconhece como seu (Jung, 2012). O critério da exclusão é relacional, não moral: define-se pelo que a imagem consciente de si, formada em determinado meio, não pode acolher. Disso decorre que a sombra abriga tanto disposições que a moral corrente reprova quanto capacidades vitais recusadas sem que nelas haja nada de condenável — a ternura num meio que a lê como fraqueza, a ambição num lugar familiar que a tornou indevida, a competência que excederia o papel atribuído. Von Franz (1985) observa, examinando o material dos contos, que a figura sombria raramente é apenas hostil: costuma deter aquilo de que o herói precisa e não possui. É esse duplo conteúdo que a próxima seção precisa preservar.

4 Sombra e recalque: o destino do que foi excluído

A comparação entre a sombra junguiana e o recalque freudiano é frequente e quase sempre mal conduzida, porque busca a diferença no conteúdo quando ela está no destino. Convém, antes, restituir o conceito freudiano em seus próprios termos.

O recalque é, para Freud (1915b), operação que mantém afastado da consciência o representante psíquico de uma pulsão cuja satisfação seria em si prazerosa, mas inconciliável com outras exigências do aparelho. Três traços a caracterizam: incide sobre um representante já constituído; exige contrainvestimento permanente, sendo processo contínuo e custoso; e não destrói o que afasta, de modo que o recalcado subsiste com sua carga e produz efeitos (Freud, 1915a). Esses efeitos são formações substitutivas — sintoma, sonho, ato falho —, e é por elas que a existência do recalcado se infere. Laplanche e Pontalis (2001) registram que o termo designa, em Freud, tanto a operação específica quanto, em acepção ampliada, a defesa em geral, ambiguidade que facilita a confusão aqui em causa.

Trata-se de teoria distinta, oriunda de outro quadro conceitual, e não de versão preliminar do conceito junguiano. Três diferenças importam.

A primeira é de critério. O que determina a exclusão, em Freud, é o conflito entre exigência pulsional e exigência do ego ou do superego (Freud, 1923). O que determina a exclusão, em Jung, é a incompatibilidade com a imagem

consciente de si — critério que incorpora o conflito pulsional, mas não se esgota nele, porque inclui o que o meio tornou impraticável sem que houvesse proibição.

A segunda é de conteúdo, e aqui a formulação exige cuidado. Não se trata de que Freud veja apenas o negativo e Jung também o positivo; trata-se de que parte do que a sombra abriga nunca chegou a ser representante pulsional recalcado, porque nunca chegou a constituir-se. Uma capacidade não exercida não foi afastada da consciência: não foi formada. O conceito de recalque não se aplica a ela, não por insuficiência, mas por não ser esse o seu objeto.

A terceira, decisiva para este artigo, é de destino. O recalcado retorna disfarçado, em formação substitutiva que o deforma o bastante para passar pela censura. A sombra retorna figurada: apresenta-se como personagem. No sonho, assume tipicamente a forma de alguém do mesmo sexo do sonhador, portador do traço recusado, com quem o eu onírico entra em relação — persegue, é perseguido, negocia, foge (Jung, 2012). Não é disfarce de um conteúdo verbal anterior: é o modo próprio de aparecer de algo que não tinha forma verbal prévia.

Convém não exagerar o contraste. Freud (1900) descreveu, sob o nome de consideração à figurabilidade, a exigência de que o pensamento onírico se converta em imagem, reconhecendo portanto que o trabalho do sonho é trabalho de figuração. A divergência não está na existência do fenômeno, mas em seu estatuto: para Freud a imagem é veículo imposto pelas condições do estado de sono e pela censura, e a interpretação se cumpre ao restituir o pensamento latente; para Jung a imagem não recobre um conteúdo traduzível, e a tradução, quando apressada, destrói o que havia a examinar. Hillman (2010) levou essa posição ao limite ao sustentar que o trabalho analítico consiste em permanecer na imagem, interrogando-a em seus próprios termos, e não em convertê-la em proposição sobre o paciente.

5 O dragão de Blake: a sombra como figura soberana

Entre 1803 e 1805, William Blake executou uma série de aquarelas sobre o capítulo 12 do Apocalipse; a versão aqui considerada, *O grande dragão vermelho e a mulher vestida de sol*, encontra-se no Brooklyn Museum, e o conjunto está catalogado por Butlin (1981). A composição mostra o dragão em primeiro plano, visto de costas, braços abertos, asas membranosas ocupando toda a largura da cena, e, abaixo, a figura luminosa da mulher. O obser-

vador ocupa, portanto, a posição de quem está atrás da criatura — vê o que ela vê, não o seu rosto.

Essa aquarela interessa a este argumento por uma razão precisa: o dragão não é redutível a emblema do mal. É monstruoso e é soberano. Tem escala, coroa, simetria e domínio da composição; é a figura que organiza o quadro, não a que o ameaça de fora. Quem o lê como alegoria do pecado precisa descartar justamente aquilo que a imagem insiste em exibir — a sua grandeza. E é essa reunião de atributos incompatíveis no vocabulário moral que torna a figura adequada ao conceito de sombra, que exige exatamente isso: o recusado não é apenas o objeto, é também o poderoso que o eu não se autoriza.

Blake dispunha de formulação própria para a coexistência de contrários. Em *O casamento do céu e do inferno* (1790), afirma que sem contrários não há progressão, e organiza o texto como confronto deliberado entre vozes opostas que o livro recusa reconciliar (Blake, 2005). Frye (1947) mostrou que essa recusa é princípio construtivo de toda a obra, e não provocação ocasional. Convém, aqui, evitar dois erros simétricos. O primeiro é anacrônico: di-

zer que Blake antecipou Jung atribui a um poeta do século XVIII uma intenção que ele não poderia ter. O segundo é redutor: tratar a obra como ilustração de uma doutrina posterior. O que se sustenta é mais modesto e mais defensável — que Blake e Jung formulam, com meios distintos, o mesmo problema: o de uma totalidade que não se obtém pela eliminação de um dos polos.

Cabe ainda uma ressalva de leitura. A interpretação que vê na cena o inconsciente subjugando o princípio feminino interior é possível, mas excede o que a imagem autoriza: atribui à composição uma tese sobre desequilíbrio psíquico que depende inteiramente do quadro teórico trazido pelo intérprete. A disciplina que a psicologia arquetípica recomenda consiste em descrever antes de concluir, e em registrar o que a figura faz em vez de decidir o que ela significa.

Generalizando o caso: a imagem plástica é um dos registros em que a sombra se figura, ao lado do sonho, do material narrativo tradicional e da projeção sobre o semelhante. Cada registro tem alcance e risco próprios, resumidos a seguir.

REGISTRO	FIGURA TÍPICA	O QUE TORNA VISÍVEL	RISCO DE LEITURA
Sonho	Personagem do mesmo sexo, portador do traço recusado	A relação do eu com o conteúdo: fuga, disputa, pacto	Traduzir em atributo antes de descrever a cena
Conto e mito	Adversário que detém o objeto de que o herói precisa	O duplo conteúdo: ameaça e recurso na mesma figura	Moralizar a narrativa e perder o recurso
Obra plástica	Criatura que reúne monstruosidade e soberania	A incompatibilidade de atributos que o conceito dissolve	Tomar a obra por ilustração de tese posterior
Projeção	Pessoa concreta investida de carga desproporcionada	O conteúdo em ato, localizado fora do sujeito	Confirmar o juízo sobre o outro em vez de o devolver

Tabela 1 — Registros em que a sombra se figura, segundo a forma típica da figura, o que cada registro torna observável e o erro de leitura a que cada um é mais exposto. A coluna de riscos registra falhas de procedimento, não critérios diagnósticos.

6 Consequências para o trabalho clínico

6.1 A regra da demora

Da tese decorre uma exigência técnica elementar: deter-se na imagem antes de traduzi-la. Diante da figura que o paciente traz — a criatura do sonho, o personagem recorrente, o desenho —, a tentação é nomeá-la de imediato: isto é a sua raiva, isto é a sua ambição. A nomeação tem eficácia aparente, porque o paciente a aceita; e tem ineficácia real, porque devolve o conteúdo ao registro da autodescrição, que é precisamente o registro em que a exclusão foi

operada. Uma imagem convertida em atributo torna-se item de lista, e a lista já se mostrou inoperante.

O procedimento alternativo é descritivo antes de ser interpretativo: o que a figura faz, onde está, o que quer, como o eu onírico se comporta diante dela, o que aconteceria se não fugisse. Jung (2011) descreveu, sob o nome de imaginação ativa, o prolongamento deliberado desse comércio com a figura, em que o sujeito sustenta a relação com o conteúdo autônomo sem dissolvê-lo em explicação. Não se trata de recusar a interpretação, mas de situá-la depois, quando a figura já tiver consistência bastante para que o conceito a resuma sem a substituir.

6.2 Projeções no vínculo

A projeção é o registro em que a sombra se figura usando material vivo: uma pessoa concreta recebe o traço recusado e passa a ser percebida através dele. O indicador é a desproporção entre a carga afetiva e o fato que a motivou. No vínculo analítico, o paciente atribuirá ao analista traços que não reconhece em si, e tais atribuições não são erro a corrigir nem ataque a suportar, mas o conteúdo manifestando-se onde pode ser observado em ato.

A simetria é real e menos admitida: o analista também projeta. Diante de um paciente que encarna o que ele próprio recusou, sua escuta perde neutralidade por vias que não se anunciam — interesse desigual pelos temas, interpretações corretas em conteúdo e inoportunas em tempo, impaciência atribuída à resistência do outro. Nenhuma formação suprime o risco; o que o torna manejável é a análise pessoal continuada e a supervisão.

6.3 Delimitação do objetivo

Integrar a sombra não é realizar o que ela contém nem suprimi-la, mas reconhecê-la como própria e admiti-la ao campo das escolhas conscientes. Quem reconhece a própria agressividade não passa a agredir: passa a dispor dela como informação sobre si. Quem reconhece a própria necessidade do outro não se torna dependente: deixa de organizar a vida em torno da recusa dessa necessidade.

A delimitação separa o trabalho analítico das versões abreviadas que circulam sob o rótulo de trabalho com a sombra e prometem integração mediada por protocolo ou curso breve. A coletânea organizada por Zweig e Abrams (1991), que reuniu textos de procedência desigual sobre o tema, documenta tanto o interesse legítimo que o conceito desperta fora do meio especializado quanto a facilidade com que ele se converte em técnica de rendimento rápido. O que resiste, contudo, não é falta de informação: é o investimento que sustenta a recusa, e nenhum procedimento o dissolve por via informativa.

Considerações finais

Três conclusões se sustentam ao cabo do percurso.

A primeira é que a exposição da sombra por inventário de traços é inconsistente com a própria teoria que a sustenta. Se o arquétipo é forma vazia, a sombra em geral não tem conteúdo a enumerar; o que há são figuras determinadas, e é nelas que o trabalho se faz. A lista não é atalho para o

encontro: é seu substituto, e um substituto que o impede, porque oferece ao eu uma formulação com que concordar.

A segunda é que a diferença entre a sombra junguiana e o recalque freudiano não se resolve pela oposição entre conteúdo negativo e conteúdo positivo. Ela está no destino do que foi excluído: o recalcado retorna deformado em formação substitutiva, a sombra retorna personificada. São duas teorias, com objetos e economias distintas, e a tentativa de fundi-las produz um híbrido que não serve a nenhuma das duas clínicas.

A terceira diz respeito ao lugar da obra de arte nesse campo. O dragão de Blake não é exemplo didático de uma tese psicológica; é um documento em que a reunião de atributos que o conceito de sombra exige — o abjeto e o soberano na mesma figura — está realizada e disponível ao exame. Obras assim funcionam como laboratório do que a clínica encontra fragmentado: nelas, a figura já está fixada, pode ser revista, e não se desfaz quando o intérprete erra. Resta, como programa de investigação, examinar sistematicamente que registros de figuração se mostram mais produtivos em que momentos do processo — pergunta que este artigo delimita sem responder, e que exige material de outra ordem para ser tratada.

Declarações

Conflito de interesses. O autor 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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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

Nota editorial. Este artigo integra o acervo recuperado 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

- BLAKE, W. *O casamento do céu e do inferno* (1790). São Paulo: Hedra, 2005.
- BUTLIN, M. *The paintings and drawings of William Blake*. New Haven: Yale University Press, 1981.

- FREUD, S. A interpretação dos sonhos (1900). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 4-5. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, S. O inconsciente (1915a). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 165-222.
- FREUD, S. A repressão (1915b). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 147-162.
- FREUD, S. O ego e o id (1923). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 23-83.
- FRYE, N. *Fearful symmetry: a study of William Blake*. Princeton: Princeton University Press, 1947.
- HILLMAN, J. *Re-vendo a psicologia*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- JUNG, C. G. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. Obras completas, v. 9/1. Petrópolis: Vozes, 2000.
- JUNG, C. G. *O eu e o inconsciente*. Obras completas, v. 7/2. Petrópolis: Vozes, 2011.
- JUNG, C. G. *Aion: estudos sobre o simbolismo do si-mesmo*. Obras completas, v. 9/2. Petrópolis: Vozes, 2012.
- JUNG, C. G. *A natureza da psique*. Obras completas, v. 8/2. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da psicanálise*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- VON FRANZ, M.-L. *A sombra e o mal nos contos de fada*. São Paulo: Paulus, 1985.
- ZWEIG, C.; ABRAMS, J. (org.). *Ao encontro da sombra: o poder oculto do lado negro da natureza humana*. São Paulo: Cultrix, 1991.

COMO CITAR

SALUSTIANO, J. I. M. O dragão e a sombra: figuração da imagem arquetípica e o estatuto do conteúdo recusado na psicologia analítica. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 34-40, 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.

O sonho na sessão: uso clínico da interpretação e os limites do procedimento psicanalítico

The dream in session: the clinical use of interpretation and the limits of the psychoanalytic procedure

Caroline de Mello

Psicanalista clínica, 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 o uso clínico do sonho na sessão psicanalítica, deslocando a questão do que o sonho significa para a de como se opera com ele quando um analisando o traz. Sustenta-se que a contribuição do procedimento freudiano não consiste em fornecer ao analista um repertório de equivalências simbólicas, mas em instituir uma regra de trabalho: o sentido do sonho só se produz pela associação do próprio sonhador, e nenhuma competência do analista a substitui. O percurso reconstitui a distinção entre conteúdo manifesto e conteúdo latente e as quatro operações do trabalho do sonho — condensação, deslocamento, consideração à figurabilidade e elaboração secundária —, extraíndo de cada uma a restrição que impõe à conduta de quem escuta. Em seguida, examina três dimensões próprias da situação clínica: o endereçamento transferencial do relato, o estatuto da contratransferência como instrumento e os sonhos que não se deixam interpretar, seja pelo umbigo do sonho, seja pela repetição traumática, seja por falhas na capacidade de simbolizar. Por fim, delimita a leitura junguiana como tradição distinta e não combinável sem nomeação. Conclui-se que o valor clínico da interpretação é prospectivo: mede-se pelo trabalho associativo que desencadeia, não pela decifração que propõe.

Palavras-chave: interpretação dos sonhos; técnica psicanalítica; associação livre; transferência; contratransferência.

ABSTRACT

This article examines the clinical use of the dream in the psychoanalytic session, shifting the question from what a dream means to how one works with it when an analysand brings it. It argues that the contribution of the Freudian procedure does not lie in supplying the analyst with a repertoire of symbolic equivalences, but in instituting a working rule: the meaning of a dream is produced solely through the dreamer's own associations, and no competence of the analyst can replace them. The argument reconstitutes the distinction between manifest and latent content and the four operations of the dream-work — condensation, displacement, considerations of representability and secondary revision — drawing from each the constraint it imposes on the listener's conduct. It then examines three dimensions proper to the clinical situation: the transferential addressing of the account, the status of countertransference as an instrument, and dreams that resist interpretation, whether through the navel of the dream, traumatic repetition, or failures in the capacity to symbolise. Finally, it delimits the Jungian reading as a distinct tradition that cannot be combined without being named. It concludes that the clinical value of interpretation is prospective: it is measured by the associative work it sets in motion, not by the decipherment it proposes.

Keywords: dream interpretation; psychoanalytic technique; free association; transference; countertransference.

1 Introdução

Um analisando chega à sessão e diz que sonhou. A frase inaugura uma situação clínica com exigências próprias, e é sobre ela que este artigo se debruça. A questão aqui não é a de saber o que os sonhos significam, nem a de avaliar o que resta das teses de 1900 sobre a vida onírica; é a de

determinar o que o analista faz, e sobretudo o que não faz, com o material que acaba de lhe ser endereçado.

A distinção não é acadêmica. Uma teoria do sonho descreve um objeto; um procedimento clínico prescreve uma conduta, e a passagem de uma à outra não é automática. É possível dominar a arquitetura conceitual de *A interpretação dos sonhos* e operar, na sessão, exatamente como o texto desaconselha — bastando tratar o relato onírico como enigma a ser resolvido por quem escuta.

A hipótese que organiza o artigo é a de que a interpretação dos sonhos permanece instrumento indispensável à psicanálise, mas não pelas razões que habitualmente se lhe atribuem. Ela não é indispensável porque forneça acesso privilegiado a conteúdos ocultos, e sim porque institui, na sessão, uma divisão de trabalho específica: cabe ao analisando produzir o material associativo, e ao analista sustentar as condições para que essa produção ocorra. Onde essa divisão se inverte — onde o analista decifra e o analisando confirma —, o dispositivo deixa de operar, ainda que o vocabulário empregado continue sendo psicanalítico.

Convém enunciar desde já o equívoco que o artigo combate em todas as suas seções. Não existe, na psicanálise freudiana, chave de sonhos. A proposição segundo a qual determinada imagem onírica corresponde a determinado significado fixo — água, viagem, dente que cai — é precisamente o procedimento que o método veio substituir, e não uma versão simplificada dele. Freud (1900) admite o recurso ao simbolismo, mas em posição expressamente subsidiária: ele intervém quando a associação falha, permanece subordinado ao contexto do sonho e à história do sonhador, e jamais adquire estatuto de método. Inverter essa hierarquia é restaurar, sob terminologia psicanalítica, a prática oracular que a antecedeu.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual. Não houve coleta de dados empíricos, observação de sessões, entrevista, aplicação de instrumentos nem acesso a prontuários ou registros clínicos. O artigo não reporta pesquisa com seres humanos e não produz achados de campo; seu objetivo é reconstituir as regras de procedimento inscritas num conjunto de textos e examinar a consistência interna de suas prescrições.

O corpus primário reúne os textos em que Freud trata diretamente do manejo clínico do sonho, e não apenas de sua teoria: *A interpretação dos sonhos* (1900), em parti-

cular os capítulos VI, sobre o trabalho do sonho, e VII, sobre a psicologia dos processos oníricos; *Sobre o sonho* (1901), exposição condensada do mesmo argumento; *O emprego da interpretação de sonhos na psicanálise* (1911), texto breve e decisivo em que a questão técnica é formulada como tal; *Recordar, repetir e elaborar* (1914); as lições sobre o sonho das *Conferências introdutórias sobre psicanálise* (1916-1917); *Além do princípio do prazer* (1920), onde a tese da realização de desejo é circunscrita; *Algumas notas adicionais sobre a interpretação de sonhos como um todo* (1925); e *Construções em análise* (1937), pelo critério de validação que propõe.

O corpus secundário reúne o vocabulário de Laplanche e Pontalis, empregado como controle terminológico; contribuições pós-freudianas que incidem sobre o manejo do sonho e sobre a capacidade de sonhar; a literatura sobre contratransferência, tomada em suas fontes; e trabalhos brasileiros recentes dedicados à interpretação onírica no processo terapêutico. A obra de Jung é mobilizada em seção própria, na condição de tradição distinta e não como complemento da anterior. Os critérios de inclusão foram dois: incidência direta sobre o procedimento clínico, e condição de fonte primária da proposição atribuída. Excluíram-se materiais de divulgação, portais de conteúdo e trabalhos cuja menção à psicanálise fosse ilustrativa.

O procedimento consistiu, para cada conceito, em três movimentos: reconstituição da formulação em seus próprios termos; identificação da restrição que ela impõe à conduta do analista; e exame das situações clínicas em que essa restrição é tipicamente violada.

3 O relato onírico como material clínico

3.1 O que o analista recebe

O primeiro ponto de método é também o mais frequentemente omitido: o analista não tem acesso ao sonho. Tem acesso ao relato de um sonho, produzido em vigília, dirigido a alguém, numa sessão determinada, após um intervalo variável. Entre o fenômeno onírico e o texto que chega à escuta interpõem-se o esquecimento, a reorganização narrativa e a escolha — nem sempre deliberada — do que será dito e em que momento.

Freud (1900) considera essa distância não como perda a lamentar, mas como parte do material: o esforço de recordar, as hesitações, as correções e a ordem em que os fragmentos emergem pertencem ao trabalho analítico tanto quanto as imagens narradas. A consequência técnica é

imediate: o que está em análise é o que se diz do sonho, e é nesse dizer que a associação se produzirá.

A distinção entre conteúdo manifesto e conteúdo latente deve ser lida nesse enquadre. O manifesto é o sonho tal como recordado e relatado; os pensamentos oníricos latentes são o conjunto heterogêneo de materiais — restos diurnos, lembranças, preocupações atuais, moções recalçadas — a partir dos quais o produto foi fabricado (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001). O erro corrente consiste em tomar o latente como uma mensagem única, já escrita, apenas encoberta. Ele não preexiste assim. Forma uma rede sobredeterminada, em que um mesmo elemento manifesto remete a vários encadeamentos simultâneos, e essa multiplicidade não é defeito a ser eliminado pela boa interpretação.

3.2 As quatro operações e o que cada uma proíbe

O trabalho do sonho designa o conjunto de operações que converte os pensamentos oníricos em conteúdo manifesto. Freud (1900) distingue quatro, e interessa aqui menos descrevê-las do que extrair de cada uma a restrição que impõe a quem escuta.

A **condensação** funde, num único elemento manifesto, traços provenientes de várias cadeias associativas; daí as figuras compósitas e a desproporção entre a brevidade do relato e a extensão do material que a análise recupera. Tecnicamente, isso proíbe tratar um elemento como portador de um sentido: ele exige várias linhas associativas, e interromper na primeira que pareça satisfatória é fechar prematuramente o trabalho.

O **deslocamento** transfere a intensidade psíquica do elemento significativo para outro, secundário ou indiferente. Proíbe, portanto, que o analista se oriente pela saliência do relato. O detalhe trivial pode ser o ponto nodal; a cena dramática, o invólucro. Clinicamente, isso recomenda atenção particular àquilo que o analisando menciona de passagem, ou descarta como irrelevante antes de prosseguir.

A **consideração à figurabilidade** impõe que o pensamento se converta em representação sensorial, predominantemente visual. Relações lógicas — causalidade, condição, alternativa, negação — não dispõem de forma plástica direta e são vertidas em arranjos espaciais ou temporais. Proíbe, assim, ler no relato a sintaxe que ele perdeu: os nexos não estão no sonho, precisam ser restituídos pela associação.

A **elaboração secundária** interveém por último e em sentido inverso às demais, reorganizando o material já transformado numa fachada de narrativa plausível, preenchendo lacunas e suavizando absurdos. É a operação mais enganosa para o clínico, porque produz justamente a coerência que convida à leitura ingênua. Boa parte do que parece sentido num sonho bem contado é artefato seu, e um relato fluente merece, por isso, mais desconfiança técnica do que um relato truncado.

Reunidas, as quatro operações sustentam uma única conclusão prática: a interpretação não é a inversão do trabalho do sonho, porque nenhuma dessas transformações pode ser desfeita por quem dispõe apenas do produto. Desfazer uma condensação exige as associações que ligaram os traços; localizar o deslocamento exige saber onde a intensidade repousava. Esses materiais pertencem ao sonhador e a mais ninguém.

4 O procedimento na sessão

4.1 A associação como única via de acesso

A regra técnica que decorre do exposto é singela de enunciar e difícil de sustentar: diante de um sonho, o analista convida à associação sobre seus elementos, um a um, e não oferece sentido antes que o material associativo o torne possível. Freud (1911) é explícito ao advertir que o interesse pela interpretação completa de um sonho não deve prevalecer sobre a condução do tratamento: o sonho é um elemento do processo analítico, não um objeto autônomo a ser esgotado.

Essa advertência tem alcance maior do que parece. Ela desloca o critério de êxito. Uma interpretação não vale por sua elegância nem pelo assentimento que obtém — Freud (1937) estabelecerá que assentimento e negativa têm valor equivalente e igualmente incerto —, mas pelo material novo que faz surgir. A verificação é prospectiva. Um sonho "bem interpretado" após o qual nada se move, e o analisando apenas concorda, é um resultado pobre; um fragmento que destrava uma lembrança até então indisponível é um resultado clínico, ainda que o sonho permaneça largamente obscuro.

Convém ilustrar o contraste. *As situações a seguir são composições construídas para fins de exposição, e não relatos de atendimento.* Suponha-se um elemento onírico recorrente — uma porta que não se abre. A leitura por chave fixa oferece de imediato um repertório: obstáculo, bloqueio, resistência a mudanças. O procedimento associativo não oferece nada: pergunta que porta é aquela. A as-

sociação pode conduzir à porta de um cômodo específico da casa da infância, e desta à circunstância em que foi trancada, e daí a um conteúdo que nenhuma tabela de símbolos conteria. A leitura por chave não é apenas menos precisa: é ativamente obstrutiva, porque fornece uma resposta plausível que dispensa a busca.

4.2 O sonho é contado a alguém

A segunda especificidade da situação clínica é que o relato tem destinatário. O sonho não é trazido ao consultório como documento neutro; é oferecido a um analista em determinado momento da transferência, e esse endereçamento faz parte do material.

Freud (1914) estabelece que o sujeito repete em ato aquilo que não consegue recordar, e que a repetição se dá com intensidade máxima nas relações investidas. O sonho relatado participa dessa economia. Há sonhos que surgem no momento em que uma interpretação anterior produziu efeito, e há sonhos que comparecem quando o trabalho se aproxima de algo que o analisando preferiria não saber. A questão clinicamente pertinente, portanto, não é apenas o que o sonho diz, mas por que este sonho, dito a mim, agora.

Essa dimensão permite reconhecer configurações frequentes: o sonho oferecido como presente, que vem confirmar a competência do analista; o apresentado como desafio, que vem demonstrar que a interpretação anterior estava errada; o relatado nos minutos finais, em posição que impede qualquer elaboração. Nenhuma delas se esclarece pelo conteúdo manifesto, e todas se esclarecem pela posição que o relato ocupa no laço. Susemihl (2017) observa que a interpretação do sonho não se encerra na sessão em que ele é trazido, e que os retornos a um mesmo material ao longo do processo produzem camadas sucessivas — o

que reforça a inconveniência de tratar cada sonho como unidade a ser liquidada.

4.3 A contratransferência: instrumento e risco

O sonho relatado afeta quem o escuta. Imagens de violência, de abandono ou de erotismo produzem no analista reações que não são acessórias ao trabalho, e a tradição psicanalítica levou décadas para decidir o que fazer com elas.

Freud tratou inicialmente a contratransferência como obstáculo: efeito dos pontos cegos do analista, a ser reduzido por sua própria análise. O deslocamento decisivo é posterior e deve ser atribuído a Heimann (1950), que propôs considerar as respostas emocionais do analista como instrumento de investigação do inconsciente do paciente, e não apenas como interferência. A proposta não foi consensual: ela abriu discussão prolongada sobre critérios — pois nem toda reação do analista informa sobre o analisando, e algumas informam apenas sobre o analista.

Essa ressalva é o ponto clinicamente relevante. Tomar a contratransferência como instrumento não autoriza convertê-la em evidência. Uma irritação persistente diante de um relato onírico pode indicar algo da posição do analisando; pode igualmente indicar fadiga, ressonância pessoal ou um impasse do próprio analista. O uso legítimo consiste em tomá-la como hipótese a ser submetida ao material, e não como atalho que dispensa a associação. Azevedo (2017) situa nesse registro o trabalho psíquico exigido do analista na clínica contemporânea, sublinhando que a elaboração do que lhe é dirigido é condição, e não consequência, de sua disponibilidade para escutar. Figueiredo (2023) acrescenta que a transmissão da psicanálise se fez historicamente pela apresentação de casos, o que torna a supervisão — e não a introspecção isolada — o lugar próprio desse exame.

SITUAÇÃO NA SESSÃO	CONDUTA QUE FECHA	CONDUTA QUE ABRE	FUNDAMENTO
Elemento tido como símbolo	Oferecer o significado consagrado da imagem	Perguntar ao sonhador o que aquele elemento evoca	O símbolo é recurso auxiliar, nunca método (Freud, 1900)
Relato fluente e coerente	Tomar a coerência como indicio do sentido	Interrogar as costuras e o que foi suavizado	A coerência é efeito da elaboração secundária
Detalhe mencionado de passagem	Seguir a cena dramática do relato	Deter-se no que foi descartado como irrelevante	O deslocamento inverte a saliência do material
Ponto em que a associação cessa	Completar o sentido no lugar do analisado	Registrar o limite e prosseguir sem forçá-lo	O umbigo do sonho não é resistência a vencer
Afeto intenso no análise	Tratar a reação como dado sobre o paciente	Tomá-la como hipótese a verificar no material	A contratransferência informa, mas não comprova

Tabela 1 — Situações recorrentes no manejo clínico do sonho e a conduta que cada uma recomenda. A coluna final registra o fundamento conceitual da recomendação, não uma regra de aplicação automática.

5 Os sonhos que não se interpretam

Uma técnica se define também por seus limites, e há pelo menos três situações em que o procedimento descrito não se aplica ou se aplica de modo restrito.

A primeira é interna ao próprio método. Freud (1900) observa que todo sonho comporta ao menos um ponto insondável, que denomina umbigo do sonho: lugar em que as associações se adensam sem conduzir a parte alguma e que marca o contato com o desconhecido. A observação aparece a propósito do relato do sonho da injeção de Irma e é retomada no capítulo VII. Sua importância técnica é considerável, porque estabelece que a interrupção da cadeia associativa não é necessariamente resistência a ser vencida. Insistir nesse ponto não produz material: produz, com frequência, submissão. Reconhecer o limite é operação clínica, não renúncia.

A segunda é a repetição traumática. Em *Além do princípio do prazer*, Freud (1920) constata que pacientes de neuroses traumáticas retornam, noite após noite, à cena do acidente ou do combate, com fidelidade e sem disfarce, despertando em angústia. Aqui não há conteúdo manifesto a remeter a um latente, nem trabalho de transformação a desfazer: a repetição é literal, e Freud reconhece nela exceção à tese de 1900, situando-a como esforço de ligar retroativamente um excesso de excitação. A consequência clínica é direta e grave: tratar como mensagem a interpretar aquilo que é tentativa de ligação em curso converte o trabalho analítico em repetição da efração. Diante do sonho traumático, a função do dispositivo não é interpretar, é sustentar. Lacan (1988), ao comentar o sonho do pai que ouve do filho morto a pergunta sobre estar quemando — relatado por Freud no capítulo VII —, situa o

despertar não como fuga do sonho, mas como encontro com aquilo que no sonho não se deixa representar; leitura que reforça, por outra via, a insuficiência do modelo da mensagem cifrada nesses casos.

A terceira situação diz respeito à capacidade de sonhar. Nem todo analisando dispõe dela na mesma medida. Bion (1962) propôs conceber o sonhar como função do aparelho psíquico — a transformação de impressões sensoriais e emocionais brutas em elementos passíveis de pensamento — e não como acontecimento restrito ao sono. Nessa perspectiva, a impossibilidade de sonhar deixa de ser ausência de material e passa a ser o próprio objeto do trabalho. Winnicott (1975) formula distinção convergente ao separar o sonhar, que se articula à vida psíquica e pode ser elaborado, do fantasiar, atividade mental que ocupa o tempo sem produzir elaboração alguma. Ogden (2004) extrai dessas posições a consequência mais radical: há analisandos cuja demanda não é a interpretação de sonhos que trazem, mas o sonhar de experiências que não puderam ser sonhadas, e para os quais a função do analista é participar dessa produção antes de qualquer decifração. Vicente e Kern (2021) registram, em revisão sobre o uso do sonho no processo terapêutico, que o deslocamento da ênfase do conteúdo para a função tem orientado parte expressiva da clínica contemporânea.

6 Uma tradição distinta: a leitura junguiana

A referência a Jung aparece com frequência em discussões sobre interpretação de sonhos, e com frequência igual aparece amalgamada à freudiana, como se compusessem um único repertório ampliado. Não compõem, e a distinção merece ser enunciada com precisão, sem que

isso implique juízo sobre a legitimidade de qualquer das duas.

Para Jung (2011), o sonho não é realização disfarçada de desejo recalcado nem produto de censura: é expressão espontânea da psique, cuja função é predominantemente compensatória em relação à atitude consciente. O sonho corrige, por assim dizer, a unilateralidade da consciência. Daí decorre um procedimento diferente do freudiano: em vez da associação livre, que se afasta progressivamente do elemento onírico, Jung propõe a amplificação, que permanece junto à imagem e a enriquece com paralelos — pessoais, culturais e mitológicos. A imagem não é disfarce a ser atravessado; é a melhor formulação disponível de algo ainda não consciente. A isso se acrescenta a hipótese do inconsciente coletivo e dos arquétipos, estruturas suprapessoais que não têm equivalente na metapsicologia freudiana (JUNG, 2000), e a orientação do processo para a individuação.

Três diferenças são, portanto, irreduzíveis: a função atribuída ao sonho (realização de desejo *versus* compensação), o estatuto da imagem (produto de disfarce *versus* expressão própria) e o procedimento (associação que se afasta *versus* amplificação que permanece). Combiná-las sem nomeação produz um ecletismo que não é mais rico, e sim menos operativo, porque cada procedimento depende de pressupostos que o outro não sustenta.

Considerações finais

O percurso autoriza três conclusões.

A primeira é que a interpretação dos sonhos permanece instrumento indispensável à psicanálise, mas na condição de procedimento, e não de repertório. O que a torna indispensável não é o acesso a conteúdos ocultos — formulação que sugere, equivocadamente, a existência de um texto latente já escrito —, e sim a divisão de trabalho que institui: o analisando produz o material associativo, o analista sustenta as condições de sua produção. Essa divisão é a contribuição técnica durável de Freud (1900, 1901, 1916-1917), e é também o que se perde quando o sonho é tratado como enigma a resolver.

A segunda é que o valor de uma interpretação se mede prospectivamente. Freud (1937) localiza o critério de validação no material novo que a intervenção faz surgir, e não na concordância que obtém. Transposto ao sonho, o critério tem consequência imediata sobre a conduta: a pergunta pertinente após uma intervenção não é se ela estava certa, mas o que se moveu depois dela. Freud (1925) já ad-

vertira contra a expectativa de interpretação exaustiva, lembrando que o sonho não é objeto autônomo e que sua elaboração se distribui pelo processo.

A terceira é que o manejo clínico do sonho exige o reconhecimento explícito de seus limites. O umbigo do sonho marca um ponto em que a associação legitimamente cessa; a repetição traumática exige sustentação, não decifração; e há analisandos para quem a questão prévia é a de poder sonhar. Nenhuma dessas situações é falha de técnica. Tratá-las como tal — insistindo onde não há material, interpretando onde é preciso ligar — é o modo mais frequente pelo qual um instrumento legítimo se converte em imposição de sentido.

Permanece aberta uma agenda. As proposições aqui reunidas descrevem regras de procedimento extraídas de um corpus conceitual e não foram submetidas a verificação sistemática; fazê-lo exigiria desenho metodológico próprio, com enquadre ético explícito e proteção rigorosa dos analisandos envolvidos — exigência tanto mais estrita quanto o material em questão é o sonho, entre os mais íntimos que uma análise produz. Até lá, convém enunciá-las pelo que são: orientações conceitualmente sustentadas, não resultados de pesquisa.

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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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

Material clínico. As situações apresentadas são composições ilustrativas construídas para fins de exposição teórica. Não constituem relato de caso e não correspondem a pessoa identificável.

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

AZEVEDO, B. H. Mal-estar e criatividade na clínica contemporânea: o trabalho psíquico do analista. *Jornal de Psicanálise*, v. 50, n. 93, p. 175-190, 2017.

- BION, W. R. *Learning from experience*. London: Heinemann, 1962.
- FIGUEIREDO, L. C. A psicanálise. *Cadernos de Psicanálise — CPRJ*, v. 45, n. 48, p. 171-182, 2023.
- FREUD, S. *A interpretação dos sonhos* (1900). Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, v. 4-5. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, S. Sobre o sonho (1901). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 5. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 627-716.
- FREUD, S. O emprego da interpretação de sonhos na psicanálise (1911). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 12. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 87-93.
- 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). Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, v. 15-16. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, S. Além do princípio do prazer (1920). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 18. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 17-85.
- FREUD, S. Algumas notas adicionais sobre a interpretação de sonhos como um todo (1925). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 149-166.
- FREUD, S. Construções em análise (1937). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 23. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 289-304.
- HEIMANN, P. On counter-transference. *International Journal of Psychoanalysis*, v. 31, p. 81-84, 1950.
- JUNG, C. G. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. Petrópolis: Vozes, 2000. (Obras completas, v. 9/1).
- JUNG, C. G. *A prática da psicoterapia*. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Obras completas, v. 16).
- LACAN, J. *O seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise* (1964). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da psicanálise*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- OGDEN, T. H. This art of psychoanalysis: dreaming undreamt dreams and interrupted cries. *International Journal of Psychoanalysis*, v. 85, n. 4, p. 857-877, 2004.
- SUSEMIHL, E. V. K. P. Interpretação dos sonhos, sem fim. *Jornal de Psicanálise*, v. 50, n. 93, p. 111-126, 2017.
- VICENTE, H.; KERN, C. A. R. A interpretação dos sonhos no processo terapêutico. *Diaphora*, v. 10, n. 3, p. 9-16, 2021.
- WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

COMO CITAR

MELLO, C. O sonho na sessão: uso clínico da interpretação e os limites do procedimento psicanalítico. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 41-48, 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.

O inconsciente e seus efeitos na vida cotidiana: formações do inconsciente, repetição e escuta fora do enquadre clínico

The unconscious and its effects on everyday life: formations of the unconscious, repetition and listening beyond the clinical setting

Hingrid Francine Nunes

Psicanalista clínica, 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 o modo como o inconsciente se manifesta na vida cotidiana, fora do enquadre analítico, e o que a psicanálise autoriza concluir a partir dessas manifestações. O percurso reconstitui o estatuto metapsicológico do conceito em Freud — a hipótese do inconsciente como exigência imposta pelas lacunas da consciência, sua reformulação na segunda tópica —, examina as formações pelas quais ele se dá a ler no dia a dia (atos falhos, sonhos e repetição), acompanha a releitura lacaniana que situa o inconsciente na ordem da linguagem e no discurso do Outro, e discute o alcance e os limites da leitura psicanalítica do sintoma corporal. Em seguida, confronta esses desenvolvimentos com o diagnóstico contemporâneo do mal-estar e com a crítica à medicalização do sofrimento. Sustenta-se que o inconsciente é estruturante da subjetividade e não se restringe ao dispositivo clínico, mas que a leitura de suas formações fora da análise não produz interpretação nem conhecimento sobre sujeitos particulares. Argumenta-se, por fim, que o valor da escuta analítica no debate público reside menos em explicar comportamentos do que em recusar o apagamento do sintoma como expressão subjetiva.

Palavras-chave: inconsciente; formações do inconsciente; repetição; psicanálise e cotidiano; medicalização.

ABSTRACT

This article examines how the unconscious manifests itself in everyday life, outside the analytic setting, and what psychoanalysis authorises one to conclude from such manifestations. The argument reconstitutes the metapsychological status of the Freudian concept — the hypothesis of the unconscious as a requirement imposed by the gaps in consciousness, and its reformulation in the second topography —, examines the formations through which it becomes legible in daily life (parapraxes, dreams and repetition), follows the Lacanian rereading that situates the unconscious in the order of language and in the discourse of the Other, and discusses the scope and limits of the psychoanalytic reading of bodily symptoms. These developments are then confronted with the contemporary diagnosis of malaise and with the critique of the medicalisation of suffering. It is argued that the unconscious is constitutive of subjectivity and is not restricted to the clinical device, but that reading its formations outside analysis yields neither interpretation nor knowledge about particular subjects. Finally, it is argued that the value of analytic listening in public debate lies less in explaining behaviour than in refusing the erasure of the symptom as subjective expression.

Keywords: unconscious; formations of the unconscious; repetition; psychoanalysis and everyday life; medicalisation.

1 Introdução

A hipótese do inconsciente é a contribuição pela qual a psicanálise se distingue das psicologias que a precederam. Sua formulação não acrescentou um compartimento à

vida mental: deslocou o centro de gravidade da explicação, pois aquilo que o sujeito sabe de si deixa de ser o fundamento da descrição e passa a ser um de seus dados, e não o mais confiável. É nesse sentido que deve ser lida a afirmação freudiana de 1917 de que o eu não é senhor em sua própria casa — enunciado que Freud situa ao lado das descobertas de Copérnico e de Darwin, como a terceira ferida narcísica infligida à humanidade.

Há, porém, uma consequência dessa hipótese que a exposição corrente tende a deixar implícita. Se o inconsciente é uma instância psíquica e não uma particularidade do adoecimento, então ele não se manifesta apenas no sintoma neurótico nem sob as condições do dispositivo analítico. Manifesta-se na vida comum. Foi por essa porta que Freud escolheu apresentar a psicanálise ao público não especializado: não pela psicopatologia, mas pelo esquecimento de um nome próprio, pelo lapso de fala, pelo sonho de uma noite qualquer.

O problema que organiza este artigo decorre dessa escolha. Se o inconsciente se dá a ler fora da análise, o que exatamente se lê? Entre a tese forte — todo fenômeno cotidiano é cifra decifrável por quem conheça a teoria — e a tese fraca — nada se pode dizer fora do enquadre —, há um território que precisa ser demarcado, porque é nele que a psicanálise circula socialmente e nele que se deforma com maior facilidade.

A hipótese aqui sustentada é a seguinte: as formações do inconsciente são legíveis no cotidiano quanto à sua *estrutura*, não quanto ao seu *conteúdo*. Reconhecer que um ato falho obedece a determinação psíquica é proposição teórica que não depende do caso; afirmar o que um ato falho particular quer dizer exige a associação do próprio sujeito e, portanto, o enquadre que a torna possível. A distinção é decisiva: dela depende que a psicanálise contribua para o debate público sem se converter em técnica de leitura de pessoas. O percurso compreende a reconstituição do estatuto do conceito, o exame de suas formações cotidianas, a releitura lacaniana pela via da linguagem e a discussão de suas implicações éticas diante do mal-estar contemporâneo.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual. Não houve coleta de dados empíricos, observação sistemática, entrevista, aplicação de instrumentos, levantamento estatístico ou acesso a prontuários e registros de atendimento. O artigo não reporta pesquisa

com seres humanos, não apresenta material clínico e não produz achados de campo. As situações descritas são construções conceituais, não relatos de casos.

O corpus primário reúne os textos em que o conceito recebe formulação sistemática em Freud: os escritos inaugurais — *Estudos sobre a histeria* (1893-1895), *A interpretação dos sonhos* (1900) e *Sobre a psicopatologia da vida cotidiana* (1901) —, os textos metapsicológicos de 1915, em especial *O inconsciente* e *A repressão*, os escritos sobre a repetição — *Recordar, repetir e elaborar* (1914) e *Além do princípio do prazer* (1920) —, a reformulação tópica de *O ego e o id* (1923), os textos de alcance cultural *Uma dificuldade no caminho da psicanálise* (1917) e *O mal-estar na civilização* (1930), e a advertência de *Observações sobre a psicanálise "silvestre"* (1910). Em Lacan, compreende *Função e campo da fala e da linguagem em psicanálise* (1953), *A instância da letra no inconsciente* (1957) e o *Seminário, livro 11* (1964). O corpus secundário reúne obras contemporâneas sobre o inconsciente, o negativo e o mal-estar atual, além de literatura de referência terminológica.

O critério de inclusão foi duplo: tratamento conceitual explícito do estatuto do inconsciente ou de suas manifestações, e circulação em edição de referência. Excluíram-se materiais de divulgação, portais de conteúdo não revisado e dados estatísticos cuja fonte primária não pôde ser localizada e verificada. O procedimento consistiu, para cada formação, em três movimentos: reconstituição da formulação de origem; identificação do que nela depende do enquadre clínico e do que dele independe; e delimitação do que a leitura autoriza afirmar fora da análise.

3 O estatuto do conceito de inconsciente

3.1 A hipótese e sua justificação

Freud não apresenta o inconsciente como evidência, mas como inferência necessária. O argumento de 1915 é epistemológico: os dados da consciência são lacunares, e essas lacunas não são ocasionais. Ato falho, sonhos, esquecimentos, sintomas e ideias que irrompem sem origem reconhecível constituem séries em que a consciência não encontra o encadeamento causal que o fenômeno, no entanto, exhibe. Admitir o inconsciente é supor o nexo que falta; recusá-lo é renunciar a explicar o fenômeno. A hipótese não é postulada por gosto do profundo: é a suposição mais econômica diante de fatos que de outro modo permaneceriam ininteligíveis, e sua legitimidade repousa no rendimento explicativo — critério com que qualquer

hipótese se justifica, e que separa a psicanálise de uma doutrina do mistério.

Dois esclarecimentos se impõem. O primeiro: inconsciente não é sinônimo de não consciente. Freud distingue o pré-consciente — fora da consciência, mas acessível por simples deslocamento da atenção — do inconsciente propriamente dito, cujo acesso é impedido por uma força ativa. O que o define em sentido estrito é essa resistência, não a ausência de registro atual. O segundo: a repressão não suprime o conteúdo, mantém-no atuante, e é porque permanece investido que o recalco retorna — em formação substitutiva, em sintoma, em formação de compromisso. O retorno do recalco é correlato necessário da repressão, e convém registrar, contra uma atribuição corrente, que se trata de conceito freudiano, e não de elaboração lacaniana posterior, como o atestam Laplanche e Pontalis ao reconstituir sua história.

3.2 Da primeira à segunda tópica

A reformulação de 1923 modifica o estatuto do conceito de modo que a exposição corrente ignora. Na primeira tópica, inconsciente é o nome de um sistema; na segunda, passa a ser sobretudo um qualificativo — há o isso, inteiramente inconsciente, mas há também partes inconscientes do eu e do supereu. A consequência é que a própria defesa é inconsciente: o sujeito não apenas desconhece o que recalca, como desconhece que recalca.

Decorre daí uma observação que o argumento mobilizará adiante. Se o supereu é em parte inconsciente, a exigência à qual um sujeito se submete pode operar sem jamais se enunciar como exigência: apresenta-se como evidência, como traço de caráter, como padrão de vida. É essa condição que torna certas formas de autoexigência resistentes ao argumento racional — não se discute com uma instância cuja voz não se escuta como voz.

4 As formações do inconsciente na vida cotidiana

4.1 Atos falhos: o determinismo do que escapa

A escolha de Freud, em 1901, de abrir a exposição do inconsciente pelos fenômenos mais triviais tem função argumentativa precisa. O esquecimento de um nome, a troca de uma palavra, o extravio de um objeto: nenhum desses fatos exige patologia, e todos ocorrem em sujeitos que se consideram senhores de suas faculdades. Ao demonstrar que também eles obedecem a determinação psíquica, Freud estende a hipótese para muito além do adoecimento.

A estrutura do ato falho é a de uma formação de compromisso. Duas intenções concorrem — a consciente, que o sujeito reconhece, e outra, que não reconhece e que não cederia espontaneamente — e o resultado não é a vitória de uma sobre a outra, mas um produto que satisfaz parcialmente ambas: o lapso é falho quanto à intenção declarada e bem-sucedido quanto à outra.

É aqui que se impõe a primeira delimitação deste artigo. A tese de que o ato falho é determinado é teórica e geral; a determinação de um ato falho particular não é legível por quem o observa, pois depende das associações de quem o cometeu, indisponíveis fora de um dispositivo que as solicite. Quem afirma saber o que o lapso alheio significa não aplica a psicanálise — infringe a advertência que Freud dirigiu, já em 1910, à prática de interpretar sem enquadre, que considerava danosa ao paciente e desacreditadora do método.

4.2 O sonho e o trabalho de disfarce

Em *A interpretação dos sonhos*, a tese de que o sonho é realização de desejo vem acompanhada de um aparato conceitual que a divulgação costuma perder — e cuja perda converte a teoria em simbolismo. O sonho não é mensagem codificada por correspondências fixas, é produto de um trabalho: condensação, deslocamento, consideração à figurabilidade e elaboração secundária transformam os pensamentos latentes no conteúdo manifesto, e é esse trabalho, não o conteúdo, que constitui o objeto da análise.

A diferença é de método. Supor correspondências fixas entre imagens e significados é restaurar a chave dos sonhos popular que Freud se empenhou em descartar. O caminho analítico é inverso: parte de cada elemento do relato e segue as associações do sonhador, de modo que o sentido se produz no percurso e permanece singular. O sonho narrado fora da análise é, por isso, um texto sem seu método de leitura.

4.3 A repetição e o retorno do recalco

A repetição é, entre as manifestações cotidianas do inconsciente, a mais visível e a mais mal descrita. Freud a formula em 1914 em termos precisos: o sujeito repete em ato aquilo de que não pode recordar, e a repetição é o modo pelo qual o passado não elaborado se faz presente. A formulação de 1920 radicaliza a tese ao reconhecer, na insistência de experiências desprazerosas, algo que o princípio do prazer não explica.

Esse segundo passo torna o conceito robusto. Enquanto a repetição for descrita como busca de satisfação, o padrão

insistentemente doloroso permanece anômalo; é a compulsão à repetição, situada aquém do princípio do prazer, que o torna inteligível. Nasio, ao expor os conceitos cruciais da teoria, acentua esse traço: o que retorna na repetição não é a lembrança de um acontecimento, mas uma forma de satisfação que o sujeito não reconhece como sua.

A descrição habitual do fenômeno nos arranjos amorosos — a reincidência em configurações afetivas reconhecidas

como insatisfatórias e ainda assim reencontradas — é legítima enquanto descrição. Converte-se em erro quando se transforma em explicação causal apressada, do tipo que atribui a reincidência à tentativa de reparar uma falta parental determinada. Essa atribuição supõe conhecido o conteúdo do que se repete, e o conteúdo é justamente o que a repetição não entrega: ela entrega a forma. A hipótese é construída na análise, por aquele que repete, não aplicada de fora.

FORMAÇÃO	FORMULAÇÃO DE ORIGEM	O QUE AUTORIZA LER	LÍMITE DA LEITURA
Ato falho	Compromisso entre duas intenções concorrentes (Freud, 1901)	Que o erro é determinado, não casual	O conteúdo exige as associações de quem o cometeu
Sonho	Realização disfarçada de desejo pelo trabalho onírico (Freud, 1900)	Que há trabalho de disfarce entre latente e manifesto	Não há chave de símbolos: o sentido se produz associando
Repetição	Atuação do que não pode ser recordado (Freud, 1914; 1920)	A forma insistente do arranjo, descrita sem causa atribuída	A causa é construída na análise, não aplicada de fora
Sintoma do corpo	Conversão e trabalho do negativo (Freud; Breuer, 1893-95)	Que o corpo pode ser lugar de inscrição do não simbolizado	Não dispensa investigação clínica nem autoriza diagnóstico

Tabela 1 — Formações do inconsciente e o alcance de sua leitura fora do enquadre analítico. A última coluna registra o que a leitura não autoriza, e não uma objeção ao conceito.

5 O inconsciente e a ordem da linguagem

A releitura lacaniana desloca o eixo do problema. A tese de que o inconsciente é estruturado como uma linguagem, formulada a partir de 1953, não é analogia ilustrativa: afirma que os mecanismos descritos por Freud são operações significantes. A condensação corresponde à metáfora, o deslocamento à metonímia, e o trabalho do sonho passa a ser legível como funcionamento de uma cadeia de significantes submetida a leis próprias.

A segunda formulação, de que o inconsciente é o discurso do Outro, estabelece sua dimensão constitutiva. O sujeito não produz sua linguagem: nasce num campo simbólico já estabelecido, é nomeado, desejado e falado antes de falar, e é dessas marcas anteriores a si que seu inconsciente se constitui — não um reservatório interior e privado, mas o efeito de uma inscrição numa ordem que o precede.

No *Seminário, livro 11*, Lacan acrescenta uma precisão de consequências diretas para este argumento: o inconsciente tem estatuto de hiância. Não é profundidade sempre disponível, mas algo que se manifesta em tempo próprio — abre-se e se fecha. Essa pulsação explica por que nenhuma leitura sistemática do cotidiano garante acesso ao inconsciente: não há texto permanentemente exposto, e sim

uma emergência que o enquadre analítico favorece e que nenhuma técnica assegura.

A escuta volta-se, assim, menos ao que o discurso comunica do que à sua materialidade — hesitações, cortes, insistências, equívocos. Um enunciado como o de quem afirma não saber o que quer pode ser tomado não como relato de ausência de desejo, mas como posição enunciativa a interrogar. Também essa interrogação, porém, só é operatória sob transferência, dirigida a alguém a quem o sujeito endereça sua fala: fora disso, a mesma frase não é enigma, mas apenas uma frase.

6 O corpo como lugar de inscrição: alcance e limites

A hipótese de que conflitos psíquicos não simbolizados encontram no corpo uma via de expressão é das mais antigas da psicanálise — é com ela, na conversão histérica descrita nos *Estudos sobre a histeria*, que o campo se inaugura. A conversão não é fingimento nem imaginação: é inscrição corporal de lógica simbólica, cuja decifração produz efeitos sobre a manifestação física.

A extensão dessa hipótese ao conjunto dos sintomas corporais sem causa orgânica estabelecida, porém, não é automática, e a literatura posterior insiste na diferença. A elaboração de McDougall sobre o psicossoma é explícita: diferentemente da conversão, o sintoma psicossomático

não é mensagem cifrada endereçada a um outro, mas efeito de uma falha de simbolização — o corpo reage onde a palavra não se constituiu. No primeiro caso há sentido a decifrar; no segundo, sentido a construir, e o trabalho analítico é de outra ordem e de outro tempo.

A contribuição de Green opera na mesma direção, ao situar no centro da teoria não apenas o que foi recalcado, mas o que não chegou a inscrever-se: há posições subjetivas organizadas em torno de uma ausência de inscrição, e são elas que aparecem nas formas de sofrimento que não se deixam descrever como conflito.

Duas ressalvas, por fim, devem ser enunciadas sem atenuação. A primeira: a hipótese psicanalítica sobre o corpo não dispensa a investigação clínica, pois a ausência de diagnóstico não equivale à ausência de doença, e tomar como psíquico aquilo que apenas não foi encontrado é erro cujos custos recaem sobre o sujeito. A segunda: não cabe ao psicanalista formular ou excluir diagnóstico médico. A articulação entre escuta e cuidado em saúde é de corresponsabilidade, e substituí-la por uma oposição entre escuta e medicina é insustentável, teórica e eticamente.

7 Escuta do inconsciente e mal-estar contemporâneo

A dimensão social do argumento não é acréscimo ao conceito. Freud a inscreveu no núcleo da teoria ao formular, em 1930, que a civilização se sustenta sobre uma renúncia pulsional de custo estrutural: o mal-estar não é defeito corrigível de determinada organização social, é o preço da organização enquanto tal. A tese impõe cautela a qualquer diagnóstico de época que descreva o sofrimento atual como queda a partir de um estado anterior menos adoecido.

Feita a ressalva, a elaboração contemporânea identifica deslocamentos na forma do mal-estar. A análise de Birman descreve uma configuração em que os ideais de desempenho e de autorrealização operam como imperativo, e em que a falha diante dele não se apresenta como conflito com uma instância externa, mas como insuficiência própria. A diferença em relação ao quadro clássico da neurose é relevante: não há confronto com uma interdição, mas exigência que se enuncia como projeto do próprio sujeito e que, por isso, não encontra contra quem se dirigir. O mesmo autor situa nesse registro, ao examinar as formas atuais de desalento, uma dor que não se organiza como queixa endereçada.

É nesse ponto que a crítica à medicalização do sofrimento encontra seu lugar preciso — e seus limites. O argumento

psicanalítico não é que o sofrimento psíquico não deva ser tratado, nem que a psiquiatria seja dispensável, nem que a prescrição seja em si um erro: formulações desse tipo, correntes na divulgação, são clinicamente irresponsáveis. O argumento é mais estreito e mais defensável: quando a supressão rápida do sintoma se torna o único objetivo, perde-se a possibilidade de interrogá-lo como posição de um sujeito, e o que se obtém pode ser o silenciamento de uma questão em vez de sua resolução.

O que a psicanálise aporta ao debate público não é, portanto, explicação concorrente do sofrimento nem interpretação de comportamentos coletivos, mas uma recusa: a de que o sofrimento seja integralmente descrito como disfunção a corrigir. Cada sujeito ocupa uma posição singular diante de sua dor, e nenhuma categoria diagnóstica, por necessária que seja ao cuidado, esgota essa posição.

8 Objeções

Duas objeções precisam ser enfrentadas, sob pena de o argumento permanecer apenas asseverado.

A primeira é epistemológica: a hipótese seria irrefutável, pois qualquer dado pode ser acomodado por ela — a concordância confirma a interpretação, a discordância é resistência. A objeção é séria, mas incide sobre um uso da teoria. O recurso indiscriminado à resistência imuniza a afirmação contra exame, e é por isso que Freud o condena ao advertir contra a interpretação feita fora de enquadre. A distinção aqui sustentada responde à objeção: proposições gerais sobre a estrutura das formações são discutíveis em seus próprios termos; proposições sobre o conteúdo de uma formação particular só se produzem num dispositivo em que o próprio sujeito as constrói e valida. Onde a distinção não é observada, a objeção procede.

A segunda é prática: estender o inconsciente ao cotidiano autorizaria uma hermenêutica generalizada em que todo gesto se torna sintoma e toda pessoa, objeto de leitura. A objeção descreve um uso socialmente difundido do vocabulário analítico, frequentemente a serviço da desqualificação do interlocutor. A resposta não está em restringir a teoria ao consultório, mas em sustentar que a leitura cotidiana alcança a estrutura, não o caso — e que atribuir sentido ao comportamento alheio é o oposto da operação analítica, pois suprime o que a define: que o sentido seja produzido por quem fala.

Considerações finais

O percurso permite três conclusões de alcance distinto.

A primeira é que o inconsciente não é propriedade do adoecimento nem efeito do dispositivo analítico: é estruturante da subjetividade, e suas formações — atos falhos, sonhos, repetições, inscrições corporais — pertencem ao funcionamento psíquico comum. Há, portanto, efeitos do inconsciente na vida cotidiana, e descrevê-los é tarefa legítima da teoria.

A segunda é que o que se lê nessas formações, fora da análise, é a sua forma e não o seu conteúdo. A determinação do ato falho é geral; seu sentido exige as associações de quem o cometeu. O trabalho de disfarce do sonho é teorizável; o desejo que ele realiza não se obtém por tabela de símbolos. A insistência da repetição é observável; a montagem que a sustenta constrói-se na análise. A delimitação não enfraquece o conceito — impede que se converta em técnica de leitura de pessoas, uso contra o qual Freud advertiu precocemente e que permanece o modo mais frequente de deformação da psicanálise no espaço público.

A terceira é que a relevância social da escuta analítica se formula melhor em termos negativos. Ela não oferece explicação superior dos fenômenos coletivos nem substitui outras formas de cuidado em saúde mental, com as quais deve articular-se. Sustenta a recusa de que o sofrimento se reduza a disfunção, e a afirmação de que há, em cada caso, uma posição de sujeito que nenhuma descrição geral alcança.

Permanece aberta uma agenda de investigação. As proposições aqui formuladas — sobre as condições de legibilidade das formações do inconsciente fora do enquadre, sobre a distinção entre conversão e manifestação psicossomática e sobre os deslocamentos contemporâneos na forma do mal-estar — não foram submetidas a verificação sistemática. Fazê-lo exigiria desenho metodológico próprio, com enquadre ético explícito, consentimento documentado e proteção rigorosa dos participantes. Até lá, convém enunciá-las como o que são: leituras conceitualmente sustentadas, e 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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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

- BIRMAN, J. *Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- BIRMAN, J. *O sujeito na contemporaneidade: espaço, dor e desalento na atualidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.
- FREUD, S. A interpretação dos sonhos (1900). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 4-5. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, S. Sobre a psicopatologia da vida cotidiana (1901). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 6. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, S. Observações sobre a psicanálise "silvestre" (1910). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 11. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 219-227.
- 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. A repressão (1915). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 151-162.
- FREUD, S. O inconsciente (1915). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 165-222.
- FREUD, S. Uma dificuldade no caminho da psicanálise (1917). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 17. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 171-179.
- FREUD, S. Além do princípio do prazer (1920). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 18. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 17-85.
- FREUD, S. O ego e o id (1923). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 23-83.
- 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. 73-171.

FREUD, S.; BREUER, J. Estudos sobre a histeria (1893-1895). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 2. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GREEN, A. *Narcisismo de vida, narcisismo de morte*. São Paulo: Escuta, 1988.

LACAN, J. Função e campo da fala e da linguagem em psicanálise (1953). In: *Escritos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. p. 238-324.

LACAN, J. A instância da letra no inconsciente ou a razão desde Freud (1957). In: *Escritos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. p. 496-533.

LACAN, J. *O seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise* (1964). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

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

MCDUGALL, J. *Teatros do corpo: o psicossoma em psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

NASIO, J.-D. *Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989.

COMO CITAR

NUNES, H. F. O inconsciente e seus efeitos na vida cotidiana: formações do inconsciente, repetição e escuta fora do enquadre clínico. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 49-56, 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.

Amor fati e a posição do sujeito diante do que não escolheu: alcance e limites de uma aproximação entre Nietzsche e a psicanálise

Amor fati and the subject's position before what was not chosen: scope and limits of an approximation between Nietzsche and psychoanalysis

Viviane Nascimento de Carvalho Freitas

Psicanalista clínica, 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 fórmula nietzschiana do *amor fati* e interroga em que plano ela pode ser aproximada da posição que a psicanálise atribui ao sujeito diante daquilo que não escolheu. O percurso reconstitui a formulação da fórmula em *A gaia ciência*, em *Ecce homo* e em *Nietzsche contra Wagner*, mostra sua dependência da hipótese do eterno retorno e a distingue das noções com que é correntemente confundida — resignação, conformismo, otimismo e aceitação passiva do sofrimento —, lembrando que Nietzsche a opõe explicitamente ao ressentimento. Em seguida, reconstitui três operações psicanalíticas convocadas pela literatura que faz a aproximação: a elaboração do luto em Freud, a insistência da repetição para além do princípio do prazer e a ética do desejo formulada por Lacan no *Seminário 7*. Sustenta-se que a aproximação não se sustenta no plano da equivalência conceitual — afirmar o necessário não é elaborar a perda, não é assumir a castração e não é o não ceder de seu desejo —, mas se sustenta no plano formal da posição do sujeito diante do que lhe foi imposto e não escolhido. Argumenta-se, por fim, que transformar a fórmula em prescrição terapêutica psicologiza a filosofia e empobrece ambos os campos.

Palavras-chave: amor fati; Nietzsche; psicanálise; desejo; afirmação.

ABSTRACT

This article examines the Nietzschean formula of *amor fati* and asks on what plane it may be brought close to the position psychoanalysis assigns to the subject before what was not chosen. The argument reconstitutes the formula in *The Gay Science*, *Ecce Homo* and *Nietzsche contra Wagner*, shows its dependence on the hypothesis of eternal recurrence, and distinguishes it from the notions with which it is commonly confused — resignation, conformism, optimism and passive acceptance of suffering — recalling that Nietzsche explicitly opposes it to *ressentiment*. It then reconstitutes three psychoanalytic operations invoked by the literature that makes this approximation: the work of mourning in Freud, the insistence of repetition beyond the pleasure principle, and the ethics of desire formulated by Lacan in *Seminar 7*. It is argued that the approximation does not hold on the plane of conceptual equivalence — affirming the necessary is neither working through loss, nor assuming castration, nor the Lacanian refusal to give way on one's desire — but does hold on the formal plane of the subject's position before what was imposed and not chosen. Finally, it is argued that turning the formula into a therapeutic prescription psychologises philosophy and impoverishes both fields.

Keywords: amor fati; Nietzsche; psychoanalysis; desire; affirmation.

1 Introdução

Há uma fórmula de Nietzsche que circula com facilidade incomum fora da filosofia. *Amor fati* — amor ao destino — aparece em epígrafes, em literatura de autoajuda e, com frequência crescente, em textos que a oferecem à clí-

nica como orientação. Essa facilidade é, ela própria, um problema: o que torna a fórmula atrativa à divulgação é exatamente o que a desfigura — a possibilidade de lê-la como convite à aceitação serena do que não se pode mudar.

Essa leitura é falsa, e o presente artigo parte de sua recusa. Em Nietzsche, *amor fati* não nomeia resignação, conformismo nem tolerância ao sofrimento. Nomeia uma afirmação — e uma afirmação cuja medida é severa, posto que se mede pela hipótese do eterno retorno. Não se trata de suportar o necessário; trata-se de querê-lo, e de querê-lo de tal modo que sua repetição infinita não constitua objeção.

Fixado esse ponto, abre-se a questão que organiza o trabalho. A psicanálise também se ocupa, desde sua fundação, daquilo que o sujeito não escolheu: a história que o precede, o corpo que lhe coube, as perdas que sofreu, a estrutura do desejo que o constitui. Há aí mais do que coincidência temática? E se há, em que plano a aproximação se sustenta?

A hipótese defendida é dupla. Primeiro: a aproximação não se sustenta no plano da equivalência conceitual. Afirmar o necessário, no sentido nietzschiano, não é elaborar a perda no sentido freudiano, não é assumir a castração no sentido lacaniano, e não é o não ceder de seu desejo que Lacan enuncia no *Seminário 7*; cada operação tem economia própria, e sobrepô-las produz um discurso que parece profundo e não é verificável. Segundo: a aproximação sustenta-se, legitimamente, em outro plano — o da *posição* do sujeito diante do que lhe foi imposto e não escolhido. Trata-se de homologia formal, não de identidade de conteúdo, e é a explicitação dessa fronteira que a torna defensável em vez de impressionista.

Convém antecipar o que o artigo recusa. Não se propõe que o *amor fati* seja técnica, objetivo de tratamento ou conselho a transmitir ao analisando. A fórmula não é prescritiva, e tratá-la como tal empobreceria ambos os campos: a filosofia, reduzida a slogan motivacional; a psicanálise, substituída por uma pedagogia da aceitação.

2 Método

Trata-se de revisão narrativa de literatura, de natureza teórico-conceitual. Não houve coleta de dados empíricos, observação clínica sistemática, entrevista, aplicação de instrumentos ou acesso a registros de atendimento. O artigo não reporta pesquisa com seres humanos, não apresenta

vinhetas clínicas e não produz, portanto, achados de campo.

O corpus primário filosófico reúne os textos em que a fórmula *amor fati* e a hipótese do eterno retorno recebem formulação explícita: *A gaia ciência*, sobretudo o aforismo 276, que abre o livro quarto, e o aforismo 341, em que o eterno retorno é enunciado; *Assim falou Zaratustra*, onde a hipótese é desenvolvida em registro narrativo; *Ecce homo*, em cuja seção *Por que sou tão inteligente* a fórmula é apresentada como medida da grandeza humana; e *Nietzsche contra Wagner*, onde ela reaparece em registro retrospectivo. *A Genealogia da moral*, em especial a primeira dissertação, foi mobilizada para estabelecer a oposição entre afirmação e ressentimento.

O corpus primário psicanalítico reúne, em Freud, *Recordar, repetir e elaborar* (1914), *Luto e melancolia* (1917), *Além do princípio do prazer* (1920), *O mal-estar na civilização* (1930) e *Análise terminável e interminável* (1937); em Lacan, o *Seminário, livro 7: a ética da psicanálise* (1959-1960), o *Seminário, livro 11* (1964), no que concerne à travessia do fantasma, e o escrito *Subversão do sujeito e dialética do desejo no inconsciente freudiano* (1960). O *Vocabulário da psicanálise* foi utilizado como instrumento de controle terminológico.

Como corpus secundário, recorreu-se à literatura de comentário filosófico em edição de referência e a obras sobre o mal-estar contemporâneo. Excluíram-se materiais de divulgação, repositórios de citações, enciclopédias colaborativas e portais de conteúdo — exclusão particularmente necessária neste tema, dada a ampla circulação de sentenças apócrifas atribuídas a Nietzsche.

O procedimento consistiu em três movimentos: reconstituição de cada noção em sua obra de origem; teste das equivalências correntemente propostas entre as noções filosóficas e as psicanalíticas, com identificação do ponto em que cada uma falha; e delimitação do plano residual em que a aproximação se sustenta depois de descartadas as equivalências falsas.

3 Amor fati: o que a fórmula afirma

3.1 Do necessário ao belo

A fórmula aparece pela primeira vez no aforismo que abre o livro quarto de *A gaia ciência*, escrito em registro de voto para o ano que começa. Nietzsche formula ali um desejo preciso: aprender a ver como belo aquilo que é necessário, de modo a tornar-se um daqueles que tornam as

coisas belas. A conclusão nomeia a disposição: *amor fati* — que seja, de agora em diante, seu amor.

A construção contém todo o argumento posterior. O que está em jogo não é um juízo sobre o mundo, mas uma transformação do olhar que o apreende: Nietzsche não afirma que o necessário *seja* belo, afirma querer aprender a vê-lo assim. A operação é ativa, e seu resultado é produzido, não constatado. Isso basta para separar a fórmula de qualquer fatalismo — o fatalismo constata que nada pode ser mudado e daí extrai a suspensão do querer, enquanto o *amor fati* parte da mesma constatação e dela extrai a exigência de um querer mais intenso, dirigido não ao que poderia ter sido, mas ao que é.

Há, além disso, uma recusa embutida na formulação. Ao enunciar o que quer aprender, Nietzsche enuncia o que recusa: a guerra contra o feio, a acusação dirigida aos acusadores, o combate travado em terreno escolhido pelo adversário. A disposição afirmativa não se define por aquilo a que se opõe — e é aí que se torna inassimilável ao ressentimento.

3.2 O eterno retorno como medida

A fórmula permaneceria vaga sem um critério, e o critério é fornecido no aforismo 341 do mesmo livro, onde o eterno retorno é apresentado em forma de experimento mental: um demônio anuncia ao sujeito que a vida que vive terá de ser vivida de novo, inumeráveis vezes, sem nada de novo, cada dor e cada alegria na mesma sequência. A pergunta que se segue não é teórica, e sim existencial: a reação a esse anúncio seria de esmagamento ou de exaltação?

A função do experimento é a de uma prova. O eterno retorno não comparece como tese cosmológica a demonstrar, mas como instrumento de pesagem de uma vida, e é ele que confere rigor à fórmula: amar o destino significa poder querer sua repetição integral, sem subtração. *Ecce homo*, na seção *Por que sou tão inteligente*, explicita essa severidade ao apresentar o *amor fati* como fórmula da grandeza humana — nada querer diferente, nem para trás nem para a frente, não apenas suportar o necessário, mas amá-lo. A mesma disposição reaparece, em registro retrospectivo, em *Nietzsche contra Wagner*.

O desenvolvimento narrativo da hipótese, em *Assim falou Zaratustra*, acrescenta um dado relevante: o pensamento do eterno retorno é ali apresentado como aquilo que Zaratustra tem maior dificuldade em sustentar, e não como consolo. A dificuldade é interna ao conceito — querer a

repetição integral é querer também o que foi insuportável, e nada atenua esse custo.

3.3 O que a fórmula não é

Três confusões recorrentes merecem desfazimento explícito, porque são elas que sustentam a maior parte das transposições apressadas.

A primeira é a confusão com a **resignação**. Resignar-se é renunciar ao querer diante do que não se pode alterar. Em Nietzsche a operação é inversa: o querer não é suspenso, é redirecionado para aquilo que é. A diferença não é de grau, e sim de direção.

A segunda é a confusão com o **otimismo**. O otimismo afirma que o sofrimento tem finalidade, compensação ou sentido redentor: é teodiceia secularizada. Nietzsche recusa essa operação em nome do trágico — o valor da existência não depende de que a dor seja justificada. A afirmação incide sobre a vida tal como é, inclusive no que ela tem de injustificável, e por isso não se converte em promessa.

A terceira, e mais decisiva, é a confusão com a **aceitação passiva do sofrimento**. O contraste útil vem da própria obra de Nietzsche: na primeira dissertação da *Genealogia da moral*, o ressentimento é descrito como a posição daquele que, incapaz de reagir ativamente, produz valores a partir da negação do outro — criação, mas reativa, cuja matéria é o rancor. O *amor fati* é o avesso exato dessa posição, não porque suporte melhor o sofrido, mas porque não constitui sua identidade a partir do agravo. A oposição relevante, portanto, não é entre aceitar e recusar o sofrimento, mas entre definir-se pelo que se afirma e definir-se pelo que se acusa.

4 A psicanálise diante do que não se escolheu

4.1 A elaboração da perda

Em *Luto e melancolia*, Freud descreve o trabalho de luto como processo pelo qual a libido investida num objeto perdido é progressivamente retirada dele e tornada disponível para novos investimentos — processo custoso, demorado e resistido, em que a realidade da perda é verificada ponto por ponto, cada verificação acompanhada de dor. A melancolia, por contraste, descreve o que ocorre quando essa retirada não se completa e o objeto é incorporado ao eu, que passa a dirigir contra si as acusações que caberiam ao objeto.

Dois traços dessa descrição importam ao argumento. O primeiro é que a elaboração do luto tem por operação a *desinvestidura*: trata-se de desligar o que estava ligado. O segundo é que o processo visa a restituir a capacidade de investir, não a reconciliar o sujeito com a perda. Nada em Freud sugere que o luto bem conduzido produza amor pelo que foi perdido — o que produz é liberdade libidinal em relação a ele. Já em *Recordar, repetir e elaborar*, a *Durcharbeitung* nomeia outra coisa: o trabalho, lento porque feito contra a resistência, pelo qual o sujeito reconhece como próprio aquilo que repetia sem reconhecer. Também aqui a operação é de transformação da relação com o material, não de adesão a ele.

4.2 A insistência da repetição

A introdução, em *Além do princípio do prazer*, da compulsão à repetição altera o quadro. Freud se vê diante de fenômenos — sonhos traumáticos, repetição de situações penosas, reações terapêuticas negativas — que não se explicam pela busca de satisfação: algo no aparelho psíquico insiste em retornar ao que foi doloroso, e esse retorno não produz prazer nem elaboração. Em *Análise terminável e interminável*, o reconhecimento é levado às últimas consequências: há um resto que a análise não dissolve, e a honestidade do método exige dizê-lo. É nesse ponto — e apenas nele — que uma proximidade formal com o problema nietzschiano começa a se desenhar: em ambos os campos, está posta a questão do que fazer com aquilo que não cede.

4.3 A ética do desejo

Lacan formula, no *Seminário 7*, a ética da psicanálise em termos que a distinguem de qualquer moral do bem-estar: a análise não visa à adaptação, à felicidade nem à supressão do sintoma, e a questão que coloca ao sujeito é a de sua relação com o próprio desejo. A fórmula que condensa essa posição — não ceder de seu desejo — não enuncia imperativo de realização, e sim advertência: ceder é a operação pela qual o sujeito se afasta do que o determina em troca de algum bem.

No mesmo seminário, a noção de *das Ding* nomeia aquilo em torno do que o desejo se organiza sem jamais alcançá-

lo, e a leitura de *Antígona* fornece a figura de uma posição sustentada até o limite. Em *Subversão do sujeito e dialética do desejo*, a articulação recebe formulação condensada: é a falta que causa o desejo, e não um obstáculo a removê-la.

Convém registrar uma precisão terminológica que a literatura de aproximação costuma perder. A castração, no léxico psicanalítico, não é objeto de desejo: é a operação estrutural que institui o desejo como tal. A expressão desejar a própria castração, corrente em textos de interface, é portanto imprecisa — não se deseja a condição que torna o desejo possível, assim como não se escolhe a língua em que se fala. O que a clínica registra é outra coisa: a passagem de uma posição de queixa quanto à falta a uma posição em que a falta é assumida como condição de um desejo próprio. A travessia do fantasma nomeia essa mudança, e cabe notar que pertence ao *Seminário 11*, não aos *Escritos*.

5 A fronteira: em que plano a aproximação se sustenta

5.1 Três equivalências que não se sustentam

Posto o material, as equivalências habitualmente propostas podem ser testadas. Nenhuma resiste ao exame.

A primeira equivale *amor fati* a **elaboração do luto**. Falha porque os vetores são opostos: o luto desliga a libido do objeto perdido, ao passo que a afirmação nietzschiana consiste em querer integralmente o que foi, perda inclusive. Um luto que terminasse em amor pela perda não seria luto concluído, e sim seu impedimento.

A segunda equivale *amor fati* a **assunção da castração**. Falha por erro de categoria: a castração é operação estrutural, e o destino de que Nietzsche fala é biográfico — a sequência efetiva dos acontecimentos de uma vida. A terceira equivale *amor fati* ao **não ceder de seu desejo**. Falha porque a fórmula lacaniana adverte sobre uma posição em relação ao desejo, e não prescreve uma atitude diante do acontecido: um sujeito pode não ceder de seu desejo e permanecer em litígio com sua história.

5.2 O plano em que a aproximação se sustenta

NOÇÃO	OPERAÇÃO QUE A DEFINE	EQUIVALÊNCIA PROPOSTA	ONDE A EQUIVALÊNCIA FALHA
Amor fati	Querer o necessário, medido pela prova — do eterno retorno		Não é resignação, otimismo nem tolerância ao sofrimento
Luto	Desinvestir a libido do objeto perdido (Freud, 1917)	Amar o destino = elaborar a perda	Vetores opostos: um desliga, o outro quer integralmente
Castração	Operação estrutural que institui o desejo	Amar o destino = assumir a castração	Erro de categoria: estrutura não é biografia
Desejo	Não ceder quanto ao que determina o sujeito (Lacan, 1959-60)	Amar o destino = não ceder de seu desejo	Não ceder é compatível com litígio com a própria história

Tabela 1 — Teste das equivalências entre a fórmula nietzschiana e noções psicanalíticas. A quarta coluna registra a razão da falha, e não uma objeção às noções em si.

Descartadas as equivalências de conteúdo, resta uma afinidade que é preciso enunciar com cuidado, porque é nela que o argumento se decide. Nietzsche e a psicanálise encontram-se não no que dizem sobre o destino, mas na estrutura do problema que formulam. Ambos partem de que o sujeito é determinado por aquilo que não escolheu — a história, o corpo, os acasos, a estrutura do desejo —, e ambos recusam tanto a queixa quanto a submissão como respostas a essa determinação. O que fica, nos dois casos, é a exigência de uma posição: assumir como própria uma determinação de que não se é autor.

Trata-se de homologia formal, não de identidade. Os conteúdos permanecem distintos: o que em Nietzsche é afirmação de uma vida em sua totalidade é, na análise, deslocamento da posição subjetiva em relação ao que insiste; o critério de Nietzsche é a prova do eterno retorno, o da análise é o que se produz na transferência. Mas a forma do problema é a mesma.

Decorrem daí duas consequências. A primeira concerne ao estatuto da fórmula: o *amor fati* pode funcionar como figura do pensamento — um modo de nomear a diferença entre uma posição de litígio e uma posição de assunção — e não como operador técnico. Uma figura não se aplica; ilumina ou não ilumina o que está em questão.

A segunda concerne ao que a aproximação proíbe. Convertê-la em prescrição terapêutica reduziria, do lado da filosofia, um argumento sobre o valor da existência a técnica de bem-estar, e instalaria, do lado da psicanálise, um imperativo de aceitação no lugar da escuta. Há ainda um risco clínico específico: dirigir a um sujeito em sofrimento a exigência de amar o que lhe aconteceu é, na prática, injunção moral — e injunções morais, na clínica, operam como silenciamento. O valor da fórmula, se o tem, está em descrever uma posição eventualmente alcançada, jamais em prescrevê-la.

6 O mal-estar contemporâneo e o uso apressado da fórmula

A delimitação proposta extrapola a discussão conceitual, porque é na leitura do mal-estar contemporâneo que o uso apressado da fórmula se tornou mais frequente. O diagnóstico de partida é freudiano. Em *O mal-estar na civilização*, Freud sustenta que a renúncia pulsional exigida pela vida em comum produz um desconforto que nenhuma reforma social elimina: o mal-estar não é disfunção, é preço. O argumento permanece operante na discussão sobre a cultura do desempenho, em que a exigência de autossuperação é descrita como produtora de esgotamento, e sobre a circulação social dos afetos e do desamparo.

Diante desse quadro, é compreensível que a fórmula nietzschiana pareça oferecer uma via de resistência: contra o imperativo de positividade, a afirmação do que é; contra a medicalização do sofrimento, o reconhecimento de que a dor integra a existência. A intuição não é errada. Mas é aqui que a cautela se impõe com mais força, porque a cultura que produz o imperativo de desempenho é também a que melhor absorve discursos de aceitação. Uma fórmula que ensine o sujeito a amar as condições em que vive é assimilável por um discurso que delega ao indivíduo a responsabilidade por circunstâncias que não produziu. Assim traduzido, o *amor fati* não resiste a nada: torna-se instrumento de adaptação — precisamente o que o argumento nietzschiano e a ética lacaniana recusam.

Uma distinção decide, portanto, o uso. Uma coisa é afirmar o necessário em sentido estrito: o que já aconteceu, o que não poderia ter sido de outro modo, a condição falta do desejo. Outra é tratar como necessário o que é contingente e socialmente produzido — a precariedade, a sobrecarga, a violência sofrida. A primeira operação é a nietzschiana; a segunda é sua falsificação, de consequências políticas. Nenhum argumento sobre o destino autoriza a

naturalização do que poderia ser diferente, e a fórmula empregada sem essa distinção converte filosofia trágica em conformismo administrado.

Considerações finais

O percurso permite enunciar três conclusões de alcance distinto.

A primeira é conceitual. *Amor fati* não nomeia resignação, otimismo nem aceitação passiva do sofrimento. Nomeia uma afirmação cujo critério é a prova do eterno retorno e cujo avesso é o ressentimento. Qualquer uso da fórmula que dispense esse critério está usando a expressão, não o conceito.

A segunda concerne à fronteira entre os campos. A aproximação não se sustenta no plano da equivalência: afirmar o necessário não é elaborar a perda, não é assumir a castidade e não é o não ceder de seu desejo. Sustenta-se, sim, no plano formal da posição do sujeito diante do que não escolheu — e reconhecer essa restrição é o que a torna sustentável.

A terceira é prática e negativa. O *amor fati* não é operador clínico, meta de análise nem conselho terapêutico. Sua utilidade é a de uma figura que permite nomear uma diferença de posição; convertê-la em prescrição psicologiza a filosofia, moraliza a clínica e produz um discurso de adaptação indistinguível daquele a que pretendia resistir.

Permanece aberta uma agenda. Nada do que aqui se afirmou foi submetido a verificação empírica, e nada o poderia ser nos termos em que foi formulado: trata-se de delimitação conceitual. Uma investigação sobre os efeitos clínicos do emprego de figuras filosóficas na condução de tratamentos exigiria desenho metodológico próprio, enquadre ético explícito e consentimento documentado. Enquanto não se realiza, convém enunciar as proposições deste artigo pelo que são: distinções 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. Não foi utilizada inteligência artificial generativa na concepção, na redação ou na análise do conteúdo deste artigo.

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

- BIRMAN, J. *Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- 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. Luto e melancolia (1917). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 14. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 245-263.
- FREUD, S. Além do princípio do prazer (1920). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 18. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 13-75.
- 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.
- FREUD, S. Análise terminável e interminável (1937). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 23. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 225-270.
- HAN, B.-C. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.
- LACAN, J. *O seminário, livro 7: a ética da psicanálise (1959-1960)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- LACAN, J. *O seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise (1964)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- LACAN, J. Subversão do sujeito e dialética do desejo no inconsciente freudiano (1960). In: *Escritos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. p. 807-842.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da psicanálise*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- MARTON, S. *Nietzsche: das forças cósmicas aos valores humanos*. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.
- NIETZSCHE, F. *O caso Wagner: um problema para músicos; Nietzsche contra Wagner: dossiê de um psicólogo*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- NIETZSCHE, F. *A gaia ciência*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- NIETZSCHE, F. *Ecce homo: como alguém se torna o que é*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- NIETZSCHE, F. *Genealogia da moral: uma polêmica*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

NIETZSCHE, F. *Assim falou Zaratustra: um livro para todos e para ninguém*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SAFATLE, V. *O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo*. São Paulo: Cosac Naify, 2015.

COMO CITAR

FREITAS, V. N. C. Amor fati e a posição do sujeito diante do que não escolheu: alcance e limites de uma aproximação entre Nietzsche e a psicanálise. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 57-64, 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.