

# LIDERANÇA RELACIONAL SEMIÓTICA: ALTERNATIVAS A UM ALÉM DO PRINCÍPIO DO MANAGEMENT?

SEMIOTICS RELATIONAL LEADERSHIP:  
ALTERNATIVES TO BEYOND THE MANAGEMENT PRINCIPLE?

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA  
anderson.santanna@fgv.br

## RESUMO

A abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões - e não apenas daquelas entre "superior-subordinado" - englobando além do nível individual, organizacional e interorganizacional, o societal. Uma característica da liderança relacional é, nessa direção, a importância atribuída à multidimensionalidade, incorporando tanto o nível do macrocontexto, quanto das ambiências organizacionais e microfísicas em que se faz exercer. Em particular, desvela novas oportunidades à construção e sustentação de contextos capacitantes em que outros dispositivos de liderança são requeridos face a configurações macro-ambientais e organizacionais, em especial, orientadas à criação e inovação. Nesse contexto, a proposta deste artigo consiste na proposição de dispositivo de análise de relações de liderança, por meio de conversações entre teóricos envolvidos na temática da "criação de conhecimento" em contextos heterotópicos (Foucault, 2013) de inovação (Nonaka & Takeuchi, 1997) e conceitos da semiótica psicanalítica lacaniana, como "discurso", "feminilidade", "transferência", "sintoma" e "fantasia" (Lacan, 2008).

**Palavras-chave:** Liderança; Desenvolvimento de Liderança; Liderança Relacional; Contexto Capacitante; Ambiência Organizacional.

## ABSTRACT

*The relational approach assumes that leadership stems from the interrelationship between different dimensions - and not just those between "superior-subordinate" - encompassing beyond the individual, organizational, and inter-organizational level, the societal. A characteristic of relational leadership in this direction is the importance attributed to multidimensionality, incorporating both the macro context level and the organizational and microphysical environments in which it is exercised. In particular, it unveils new opportunities for building and sustaining enabling contexts in which other leadership devices are required in the face of macro-environmental and organizational configurations, in particular, oriented to creation and innovation. In this context, the proposal of this article consists in the proposal of a device for analysis of leadership relations, through conversations between theorists involved in the theme of "knowledge creation" in heterotopic contexts (Foucault, 2013) of innovation (Nonaka & Takeuchi, 1997) and concepts of Lacanian psychoanalytical semiotics, such as "discourse", "femininity", "transference", "symptom" and "fantasy" (Lacan, 2008).*

**Keywords:** Leadership; Leadership Development; Relational Leadership; Enabling Context; Organizational Environment.

## 1 INTRODUÇÃO

A abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões além daquelas individuais e unidirecionais entre “superior hierárquico-subordinado”, englobando também fatores interorganizacionais e sociais (Uhl-Bien, 2006; Gittell, 2011). Seu foco são, portanto, as dinâmicas e interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis. Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais em que a liderança emerge e é exercida.

Diferentemente, portanto, de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade indivíduo-organização, as dinâmicas de liderança relacionais enfatizam as relações, por meio das quais interações inter, intra-organizacionais e sociais são construídas, ativadas, exercidas e reconfiguradas.

A abordagem relacional visa, também, superar noções de liderança por demais vinculadas ao desenvolvimento de competências requeridas a ocupantes de posições gerenciais, validando a importância de compreensão mais ampla desse construto, como fenômeno que permeia o universo das relações humanas, assim como de diferentes agentes, não somente aqueles inscritos nas estruturas hierárquicas das organizações (Ospina, Kersh, Quick, 2014).

Outra característica da liderança relacional é a valorização da dimensão do contexto, tanto do macrocontexto, quanto das ambiências organizacionais e microfísicas em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de ambientes capacitantes multiníveis, em que novos estilos de influência são requeridos, dada novas configurações macro-ambientais e organizacionais, cada vez mais interdependentes: organizações em rede, organizações virtuais, arquiteturas horizontais, arranjos produtivos locais, dentre outras.

Nesse contexto, a proposta deste ensaio, o qual visa articular diferentes saberes, disciplinas e bases epistemológicas, articulando-os a partir de perspectiva *bricoleur* (Stinchfield, Nelson, Wood, 2010; Lévi-Strauss, 1989), consiste na proposição de dispositivo de análise de relações de liderança, por meio de conversações (Clegg & Hardy, 1998) entre teóricos japoneses envolvidos na temática da “criação de conhecimento” (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006; Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997) e conceitos da metapsicologia psicanalítica, como as noções de “discurso”, “feminilidade”, “transferência”, “sintoma” e “fantasia” (Lacan, 2008; Coutinho Jorge, 2008; Soler, 2005; Miller, 2002; André, 2001; Freud, 1996).

Dada à complexidade comumente presente em conversações envolvendo diferentes saberes e disciplinas apresenta-se conveniente, desde já, antecipar algumas fórmulas que operam como pivôs centrais à construção desta proposta:

1. A organização é estruturada como linguagem;
2. A linguagem se presentifica, em nível organizacional, por meio de discursos;
3. As relações intra e interorganizacionais se articulam via práticas discursivas;
4. Toda relação, como manifestação de linguagem, contém “pontos-cegos” de sentido;

5. É no “ponto-cego” que a relação de liderança relacional semiótica se faz mais enfaticamente evidenciar.

Logo, diferentemente do gerenciamento (*Management*), cuja tônica centra-se na “norma” (Foucault, 1987), o foco da liderança relacional semiótica são as relações de influência e mudança que visam espaços e dispositivos de suplência a limites impostos pela “lei fálica” (Lacan, 2008); isto é, pelo registro de um poder disciplinar e, coletivamente, de um biopoder que quadricula, recorta, classifica, normatiza, exclui, objetifica e massifica (Foucault, 1987).

## 2 A ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA COMO LINGUAGEM

Considerando a difusão de discursos organizacionais que enfatizam como fatores chave de diferenciação e vantagens competitivas a flexibilidade, a inovação, a criatividade, a agregação de valor e, enfim, à relevância daquilo de mais humano haveria no humano - seus desejos, sonhos, subjetividade, criatividade - coloca-se em evidencia o interesse por novas arquiteturas organizacionais, *designs* de gestão e estilos de liderança, dentre os quais a liderança relacional semiótica, capazes de propiciar ambiências organizacionais em “espaços outros” ou “heterotopias” (Foucault, 2013) - em que esse conjunto de fatores possa se manifestar.

Análises de tais constructos - *Liderança Relacional Semiótica e Heterotopia Organizacional* - apontam para o lidar com o que excede aos procedimentos e normas estabelecidos, trazendo à tona, a capacidade de as organizações atuarem em contextos marcados por incertezas, descontinuidades e imprevisibilidades. E, nessa direção, melhor compreender dimensões que extrapolam posições historicamente marcadas pelo que a psicanálise define por *posição masculina*, centrada no “poder fálico” (Butler, 2003).

No entanto, em que extensão tal conjunto de discursos, típicos do pós-ruptura do “Círculo Virtuoso do Fordismo” (Lipietz, 1988), os quais evidenciam novos padrões de competitividade, por meio de processos de produção e regulação, fundamentados no que Harvey (2006) denomina de “acumulação flexível”, não estaria sinalizando para um impasse, senão em maior tensão entre “poder fálico” e o que lhe excede, a “feminilidade” (Freud, 1996)?

Seguindo tendências delineadas por tais discursos, que reverberam no dia-a-dia organizacional, cabe uma análise mais detida quanto à hipótese de a “posição feminina”, conforme discutida na psicanálise por autores como Freud e, particularmente Lacan, estar, de fato, ganhando espaço nas dinâmicas organizacionais da contemporaneidade, notadamente naquelas organizações de setores mais dinâmicos da economia.

Isto, tendo como premissa que as organizações da “acumulação flexível” incorporaram ambiências organizacionais de criação e inovação que lhes colocam diante do desafio de estilos de liderança, que extrapolem os sucedâneos do gerencialismo, considerando a emergência de situações que transcendam ao registro da “disciplina” (Foucault, 1987), evidenciando instâncias da feminilidade, como a subjetividade, as emoções, a criatividade, a intuição. Para tal, adota-se como ponto de partida dessa conversação (Clegg & Hardy, 1998) a compreensão da organização como equivalência da “posição feminina” - “a” organização, “a” instituição.

Como consequência de tal equivalência antropomórfico-hipotética tem-se o entendimento da noção da *Organização* como um impossível de ser atingido, como algo que permanece para sempre externa aos sujeitos que compõem seu *corpus*. Mais exatamente, a partir de interpretação do texto lacaniano, a noção de *Organização* somente poderia ser alcançada pelo viés de um semblante. Em outros termos, um semblante da "posição masculina", conforme, inclusive, historicamente registrado na literatura em torno do *Management*, de base norte-americana (Lacan, 2008; Butler, 2003; André, 2001).

Avançando mais um passo neste exercício, ao se agregar considerações de André (2001), pode-se apontar ser a "linguagem" (Santaella, 2002; Pierce, 1990; Saussure, 1970; Jakobson, 1970) esse elemento que situa o "feminino" fora daquilo que se pode dizer. Disso decorre a formulação de ser a "feminilidade" (Freud, 1996) um artifício, uma máscara destinada, desde sempre, a camuflar a masculinidade, bem como as represálias daqueles que se sentem despojados dos atributos masculinos. Constitui, nessa direção, uma defesa contra a angústia, mais que um modo de gozo primário, previamente imposto.

Pode-se, no mais, considerar que seria precisamente essa falta de simbolização que se encontra na origem do pavor que a feminilidade pode causar, tanto para aqueles em posição subjetiva masculina e mesmo para aqueles em posição feminina. Horror esse, segundo esse André (2001), maior mesmo que o da "castração".

Insignificável, insubjetivável, insimbolizável, todos esses termos visam, segundo André (2001), estabelecer o problema da "feminilidade" como "falta radical de recalque", da ausência da "lei fálica", da "norma", do "poder viril" (Lacan, 2008; Butler, 2003; Freud, 1996; Foucault, 1987;). Situação em que não se tem a emergência de sujeitos reconhecíveis, por não haver significante que sustente seu lugar. Pode-se deduzir, assim, que o que mais o indivíduo anseia na posição feminina é que alguma coisa advenha ao lugar desse significante faltoso, um ponto de apoio precisamente lá, onde o recalque - a lei fálica - o abandona.

Psicanaliticamente, de acordo com André (2001), tal reivindicação pode tomar diversos caminhos: a histeria, o mascaramento, o amor. Para ele haveria ainda uma outra via: a da criação. Criação entendida como produção de um significante novo, no lugar do significante faltoso. Uma tentativa de resposta à inexistência "*d'A Mulher*"; isto é, do não absolutamente castrado, do além da ordem fálica. Segundo o autor, todavia, algo distingue tal tentativa daquela empreendida pelo artista. Afinal, o significante que este cria não visa preencher a falta. Ao contrário, o artista a revela, fazendo-a atuar como tal.

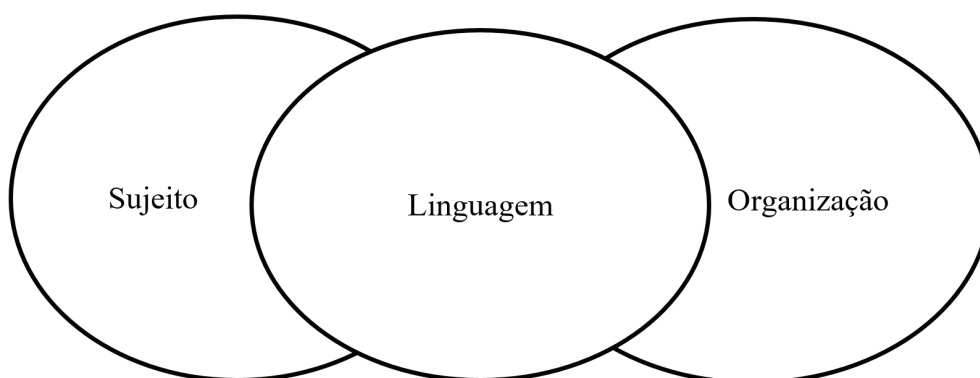
Na medida em que a questão da feminilidade coloca, inevitavelmente, a discussão acerca da falta, evidencia também o papel da instância definida por Lacan, como do *Outro*. Instância esta, que em seu gozo efetivo ou na parte que ultrapassa a referência fálica - e.g. a mulher, a organização - só pode querer como parceiro um ente que se situe, ele mesmo, para além da lei do falo, o que lhe permite deslizar de sua posição de não toda castrada até a de não absolutamente castrada, tornando-se "*Deus*", e, por conseguinte, "*A Mulher*" - "*A Organização*". Enfim, estruturalmente, o impossível de se realizar.

Como efeito, o conflito insolúvel entre "*A mulher*" e o "*Outro*" aporta, como corolário, um universo de relações que visam uma mediação: a relação sujeito-corpo, a relação sujeito-corpo organizacional. Corpo compreendido como do registro do "*Outro*", do imaginário. Isto é, do lugar

em que se inscreve o significante, o lugar das relações plenas e, portanto, inomináveis. Logo, nos remetendo, uma vez mais, à inexistência "d'A Mulher", "d'A Organização".

Tal consideração, obviamente, não se dá sem novas consequências. De pronto registra-se a dependência do sujeito ao significante, o que introduz, desde logo, a disjunção, sob uma perspectiva estrutural, entre o sujeito e seu corpo ou entre o sujeito e a organização. A esse sujeito, efeito da linguagem (Butler, 2003), restará o encargo de lidar para sempre com tal disjunção, pela via do significante. A linguagem, desse modo, irá, continuamente, se interpor entre ele e a organização constituindo-se, simultaneamente, como acesso e barreira: acesso à organização, enquanto simbólico; barreira a ela, enquanto real (André, 2001), conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1: Relações Sujeito-Organização: a mediação pela linguagem



Fonte: Adaptado de Miller, 2002, p. 276.

Outro efeito é, portanto, a inacessibilidade à Organização. A Organização estará, para sempre, fora do alcance a um acesso direto, não mediatizado pela linguagem. Logo, jamais se estará verdadeiramente dentro de uma organização: sempre há uma barreira, um obstáculo, revelando ao sujeito ser ela uma entidade estranha à ideia que dela se tem.

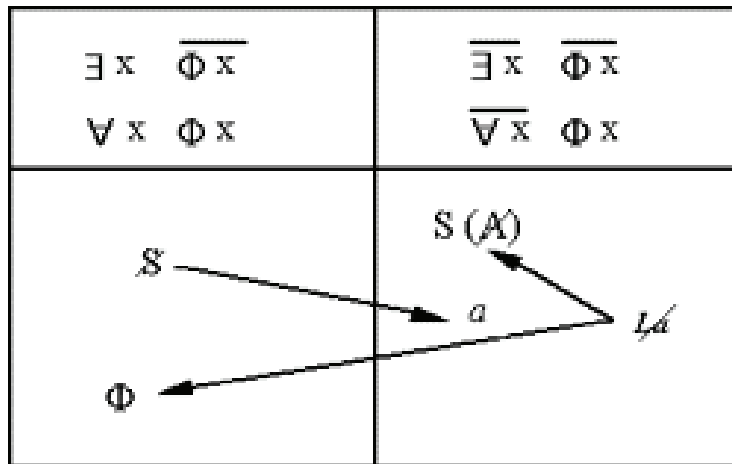
Outro desdobramento é que será nessa estrutura - organizacional não toda de sentido - que se realizará uma série de inscrições significantes, bem como se deparará com ampla gama de restos, não simbolizáveis. Ter-se-á, portanto, que a relação do sujeito com a organização guardará, continuamente, um resto, para além do que se pode simbolizar (André, 2001).

### 3 UM ALÉM DO PRINCÍPIO DO MANAGEMENT?

Para Soler (2005: 52), uma resposta à celebre questão de Freud - O que quer o feminino? - poderia ser, de forma sintética: "ele quer gozar". Ele almeja ir além de uma relação fálica. No entanto, considerando, pelos limites da metapsicologia freudolacanianiana, não existir ser ou entidade preexistente ao significante, uma vez que produzidos por ele; bem como tendo em vista que o fator que diferencia os sujeitos é exatamente o lugar que ocupam em relação à função fálica, poder-se-ia deduzir que "[...] a relação entre os sujeitos não é de sujeito com o outro, mas de cada sujeito com o falo" (Soler, 2005: 52).

Diante desse impasse, Lacan (2008), extrapolando a diferença anatômica entre os sexos, irá, por meio de suas fórmulas da sexuação, procurar localizar as relações humanas tendo como referência as posições dos sujeitos frente à função fálica: posição masculina e posição feminina. Desse modo, partindo ainda de proposição que considera, como Freud, um universal do falicismo, agrupará tais fórmulas em duas colunas. Na coluna da esquerda localiza a posição referida como masculina e na da direita, a feminina (Figura 2).

FIGURA 2: Diagrama da sexuação em Lacan



Fonte: Lacan, 1993, p. 134.

Na parte superior da coluna, destinada à posição masculina, Lacan (2008) dispõe duas fórmulas, contemplando as seguintes formulações: 1. Existe, para a posição masculina, um sujeito para quem a função fálica não se inscreve ( $\exists x \overline{\Phi x}$ ); 2. Para todo sujeito a função do falo se inscreve ( $\forall x \Phi x$ ). Referenciando-se à lei da estrutura, segundo a qual o universal se funda a partir de uma exclusão - a exceção faz a regra - Lacan (2008) busca evidenciar que, tendo havido - conforme sugere o mito forjado por Freud (1974), em "Totem e Tabu" - um dentre os sujeitos na posição masculina não castrado ("chefe da horda primeva"), todos os demais são castrados e, portanto, submetidos à função fálica. Em outras palavras, as formulações procuram demonstrar que por ter havido uma exceção, há um universal masculino fálico, operando a castração como limite e re-asseguramento da posição masculina.

Na parte inferior da mesma coluna, Lacan (2008) formulará que: O sujeito dividido pelo significante se ligará enquanto parceiro ao objeto causa de seu desejo, situado na posição subjetiva feminina. Desse modo propõe que para o sujeito na posição masculina a relação com um sujeito na posição feminina se reduz à fantasia, ao imaginário. Isto é, o sujeito na posição masculina encontra seu gozo fálico em relação ao sujeito na posição feminina somente enquanto objeto causa de seu desejo, jamais com o feminino como outro em sua radical alteridade. É sempre com uma fantasia (imaginário) que ele encontra seu gozo fálico.

Já na parte superior da coluna da direita, dedicada à posição feminina, Lacan (2008) dispõe duas outras proposições: 1. Não existe sujeito para quem a função do falo não funcione, não existe feminino não castrado ( $\overline{\exists x \Phi x}$ ); 2. Para não todo sujeito é verdadeiro que a função do falo funcione. O feminino é não todo submetido à castração ( $\overline{\forall x \Phi x}$ ). Tais proposições vão, portanto, buscar apontar que se não há exceção no lado da posição subjetiva feminina, não há



regra e, desse modo, se nenhum sujeito nessa posição escapa à função fálica, não há um universal feminino. "A Mulher" não existe, os sujeitos na posição feminina não formam conjunto, somente podem ser considerados no um a um. Igualmente, aponta que nessa posição não se é todo submetido à castração. Ser-se-á, ao contrário, dividido em face da castração. Diante dela, o indivíduo se desdobra, mais que se unifica.

Finalmente, na parte inferior da coluna da posição feminina, Lacan (2008) propõe que se insira uma barra sobre o significante utilizado para representar "O Feminino", de modo a indicar que tal categoria não existe como universal. Na posição feminina não se é jamais todo, pois já dividido ao se situar como não todo na função fálica: não todo, dividindo-se em uma parte fálica e outra que escapa à ordenação fálica. Esse suplemento marcando um lugar de excesso, de excentricidade, que é o gozo fálico (Neri, 2005).

Logo, dada a impossibilidade estrutural de uma relação plena sujeito-organização, pois inexoravelmente mediada pela linguagem; bem como considerando também que "A Organização" - assim como "O Feminino" - não existe, sendo cada organização singular, somente passível de ser considerada no caso a caso, uma a uma, como, então, apreendê-la enquanto coletivo de relações? Como capturar - quer a partir dos enunciados de seus membros, quer dos não ditos sobre ela - a enunciação, o seu axioma fundamental? Enfim, que elementos a teoria psicanalítica poderia nos aportar em tal escuta? E, a partir dela, questionar sobre condições a se esperar que de um campo de fala vazia possa emergir uma fala plena, no sentido de Lacan?

Conforme observa Guattari (2004, p. 76):

Na vertente do assujeitamento do grupo, teremos de decifrar fenômenos que tendem a levar o grupo a voltar-se para si mesmo - as *leaderships* -, as identificações, os efeitos de sugestão, as rejeições, os bodes expiatórios etc., tudo o que tende a promover uma lei local e formações idiossincráticas, com seus interditos, seus ritos e assim por diante, tudo aquilo que tende a proteger o grupo, a torná-lo infenso às tempestades significantes, tempestades cuja ameaça é sentida como vinda do exterior mediante uma operação que consiste em produzir as espécies de falsas janelas que são a fantasia de grupo. Neste tipo de grupo, está-se assim empenhado numa espécie de luta perpétua contra toda inscrição possível do não-sentido: os diferentes papéis são coisificados, falicizados, seja no nível do chefe ou no da exclusão.

Remetendo a atenção a essas tais *leaderships*, caberia uma maior reflexão sobre seu papel nas estruturações e dinâmicas organizacionais, em particular naquelas em que a posição feminina parece insistir. Em outros termos, de que forma o fenômeno da liderança e, mais especificamente a transferência que a mesma visa estabelecer, articula-se frente a padrões de competitividade em que fatores cada vez mais vinculados às heterotopias de criação e à subjetividade humana - criatividade, emoção, engajamento - se fazem requerer?

Diante dos impasses decorrentes do feminino, diversos autores, em particular no campo da psiquiatria e da psicanálise, têm, historicamente, buscado formas de o circunscrever e ou nele intervir. No campo da psiquiatria, os estudos seminais de Charcot aportam contribuições significativas, notadamente, ao procurarem inscrever a histeria - ou "doença do feminino" - para além do discurso anatomoclínico, considerando-a como possivelmente decorrente de traumas nervosos, passíveis de intervenção terapêutica por meio da hipnose; isto, na medida em que marcada pela influência, pela sugestão e pela persuasão.

Conforme observa Birman (2001), o que caracterizava o dispositivo da hipnose - originário de estudos sobre o magnetismo animal (Mesner, 1973) e revisitado na segunda metade do século XIX - era, por um lado, o poder de influência que um sujeito poderia exercer sobre outro e, por outro lado, a mediação da linguagem na regulação dessa influência:

Na cena hipnótica teríamos então uma relação assimétrica entre dois personagens, na qual um dos agentes estaria instituído numa posição de grande poder e o outro na posição de submissão. Em seguida, a posição do agente terapêutico era revestida de charme, fascínio e sedução, pelo próprio poder que encarnava e pela sua reconhecida possibilidade de curar. Finalmente, a cena hipnótica era mediada pela linguagem, isto é, pelo diálogo assimétrico entre o médico e o paciente, mediante a qual as sugestões e persuasões poderiam ser realizadas e produzir efeitos terapêuticos aparentemente milagrosos no paciente. Portanto, a cena hipnótica se constitui, então, numa hierarquia de poder entre as figuras do médico e do paciente, em consequência da assimetria de forças entre os personagens. Além disso, a cena em questão se tece pelo confronto decisivo entre uma figura de *atividade* e outra que ocupa o pólo da *passividade*. Daí o charme e a sedução absolutas que um poderia sempre exercer sobre o outro (Birman, 2001, p. 128).

A partir de sua estada com Charcot, no Salpêtrière, em Paris, Freud pôde enunciar, com Breuer, que os histéricos sofrem de reminiscências; isto é, de algo que não conseguiram esquecer, mas que permaneceu fora do campo de sua consciência e do eu, pelo movimento psíquico de exclusão engendrado pelo sujeito. A histeria, desse modo, seria de natureza psíquica e sexual, desprendendo-se de referências neurológicas e somáticas. Em outros termos, por meio da inserção da dimensão da sexualidade, tem-se a possibilidade de transformação do dispositivo do hipnotismo e da persuasão (Birman, 2001).

Nessa direção, a perspectiva de Freud se funda no estabelecimento de uma gramática e de uma semântica da construção do sintoma histérico, de modo a conduzi-lo às origens de seus males. Pelo discurso catártico, seria possível realizar a exploração dessa gramática e da semântica do sintoma. De acordo com esse dispositivo, o analista - de modo similar a um arqueólogo - poderia, finalmente, contornar as resistências do indivíduo, atingindo os núcleos organizadores de seu sintoma. Sob tal procedimento configurar-se-ia uma nova gramática e semântica, comparativamente à redigida pelo dispositivo hipnótico-persuasivo. Isto, pela vida da translação do sujeito da posição passiva, para a posição ativa. Nas palavras de Birman (2001, p. 162):

[...] se o discurso psicanalítico pôde também revelar as diversas figuras do imaginário erótico presentes na histeria e nas demais perturbações do espírito, isso se deve ao fato de que pôde romper com o gozo presente na posição de passividade e da servidão do sujeito no dispositivo hipnótico-sugestivo. Foi por este viés que o discurso freudiano pôde realizar uma outra leitura da neurose obsessiva, da fobia e da psicose.

E complementa,

Além disso, a relação de submissão dos indivíduos massificados diante do líder carismático, estudada posteriormente pelo discurso psicanalítico [Psicologia das Massas e Análise do Ego (Freud, [1921] 1981)] indicou para Freud o gozo presente naquela submissão. Finalmente, a descoberta axial do maso-



quismo originário, como forma fundamental das perturbações do espírito, indicou a gana assumida pelo gozo dos sujeitos na cena da servidão (Birman, 2001, p. 162).

Dessa forma, com o dispositivo catártico - e, posteriormente, a partir da escuta, por Freud, de sua paciente Anna O. - os poderes do analista e do analisando foram sendo relativizados, sendo o gozo de ambos mediado e contraposto pela potência da palavra. Isso implica dizer que a figura do analista passa a se configurar, ao mesmo tempo, como suposição de saber e suposição de desejo, entrelaçando os imperativos do saber e do gozar. Cada um desses polos impondo seu limite ao outro (Birman, 2002).

Em seu retorno a Freud, Lacan irá situar o sujeito suposto saber como fundamento da transferência, como o pivô em relação ao qual se articula tudo o que se relaciona a esse fenômeno. Segundo Miller (2002), Lacan irá, a partir dessa releitura da obra freudiana, identificar três formas de transferência. Uma primeira, que identifica com a função de repetição. A segunda, que identifica com a resistência. E, uma terceira, que identifica com a sugestão. Para Lacan, unindo-as ter-se-ia o amor, a transferência-amor.

Frente a esses três desafios - repetição, resistência e sedução da sugestão - pronuncia-se, ao analista, o papel de *suposto saber* e a função de ouvinte do discurso pronunciado pelo analisante. É dessa posição ativa de ouvinte que sua resposta, autorização e interpretação atribuirá um sentido ao que é dito e, ainda mais, a própria identidade a quem fala.

Um poder sobre o sentido, que segundo Miller (2002, p. 73) apresentar-se-ia válida "para qualquer comunicação humana, para qualquer relação". Ainda de acordo com Miller (2002, p. 78), poder-se-ia, "[...] chamar a transferência de transferência do sem-sentido à significação, promessa de significação". Argumento esse também defendido por Guattari (2004, p. 75), para quem,

Schotte agiu com acerto ao valorizar a natureza das operações significantes que nos permitem identificar os fenômenos de transferência com os fenômenos da fala/palavra e da linguagem. Isso deveria ajudar-nos a esclarecer a questão da transferência fora do campo estrito da experiência psicanalítica; refiro-me à transferência no âmbito do grupo, à transferência institucional. Na medida em que se pode considerar que também o grupo é 'estruturado como uma linguagem' - para transpor uma fórmula de Lacan sobre o Inconsciente -, talvez se possa propor a questão de saber como ele fala, e antes de tudo se é legítimo considerar que ele tenha acesso à fala

Referindo-se a Lacan, Miller (2002, p. 75), no entanto, adverte que o analista não deve se identificar com o sujeito suposto saber: "[...] o sujeito suposto saber é um efeito da estrutura da situação analítica, o qual é muito diferente de se identificar com essa posição". Para ele, não se pode perder vista, que a experiência analítica supõe a liberdade. Logo, pressupõe uma compreensão que em muito se assemelha à analítica do poder proposta por Foucault (1987), o poder como encerrando uma positividade; tendo como oposto, a tirania e a dominação. Um poder que encerra uma ética que pressupõe liberdade, espaços de resistência, inovação e mudança.

Será justamente por meio da identificação com o objeto colocado no lugar do "Ideal do eu", no lugar do "Outro", da cultura, que Freud buscará explicar fenômenos como o amor e, sobretudo, a hipnose, a sugestão. Dessa forma, novamente, adverte Miller (2002, p. 84):

[...] admito que há algo de certo na posição que evoquei há pouco, no fato de que o analista ocupa o lugar do Outro e que, a partir disso, tem efetivamente uma posição de poder. Mas Freud acrescenta: 'Deve-se advertir sobre o seu mau uso. Por maior que seja a inclinação do analista a se converter em educador, em modelo e em um ideal para os outros, a criar homens à sua imagem, nunca deve esquecer que essa situação não é sua tarefa na relação analítica, e que não cumpriria seu dever caso se deixasse levar por tais inclinações'

E conclui:

A análise da transferência consiste em descobrir que não há, em sentido real, sujeito suposto saber. Isso é que constitui o desejo do analista, desejo muito singular que Freud localizou em um momento da história, o desejo do analista de não se identificar com o Outro, de respeitar o que Freud, em sua linguagem, chama de individualidade do paciente, não ser um ideal, um modelo, um educador, e sim deixar espaço para a emergência do desejo do paciente. [...] A grandeza do psicanalista é, no sentido de Lacan, consagrar-se, pelo contrário, a permanecer no lugar de dejetivo. (Miller, 2002, p. 89).

Adicionando mais um efeito da proposição central deste ensaio, pode-se questionar sobre o que distingue a posição de terapeuta daquela exercida por um analista; bem como, o que dessa distinção nos aponta para diferenciações que marcam, nas dinâmicas organizacionais, as posições de gerenciamento e de liderança. Isto, partindo do pressuposto, que nas relações intra e interorganizacionais tais posições articulam-se como se em uma banda de *Möebius* (Lacan, 2010), ambas se alternam e se interpenetram em mesmos indivíduos.

Recorrendo, uma vez mais, a Miller (2002), pode-se considerar a posição do terapeuta e do analista, conforme a dominância da posição em que se colocam nos quatro discursos que compõem a semiótica lacaniana (Lacan, 2008). São eles: o discurso do Mestre, do Universitário, do Analisante e do Analista.

Sob o discurso do Mestre tem-se em posição dominante um sujeito que se supõe o saber. Segundo Miller (2002: 97), tal discurso tem como pretensão que

[...] a coisa funcione, que a coisa ande bem em termos do indivíduo que se lhe apresenta. São muitas as correlações feitas na história entre o funcionamento ótimo do corpo e o funcionamento da sociedade política, e as metáforas que circulam entre o corpo vivo e o corpo social. Pois bem: o fato de que as coisas andem bem é totalmente contrário à *fantasia*, e nesse sentido o desejo do médico também o é. Até diria que o *sintoma*, como formação do inconsciente, deve ser situado com relação ao discurso do *Mestre*. E lhes assinalo que, em Lacan, a entrada em análise está modelada propriamente pelo que mais tarde seria o esquema desse discurso. Pelo contrário, é a estrutura da *fantasia* e o fim da análise o que está privilegiado no discurso *analítico*.

Em outras palavras, no registro do discurso do Mestre, o recorrer a um terapeuta - ou, em nível organizacional, a um indivíduo na posição gerencial - tem como foco a resolução de um problema, a eliminação de um sintoma, ou seja, daquilo em relação a que não se sabe o que fazer, mas há um mestre sempre pronto e avido a lhe antecipar a resposta.

Já no discurso do Analisante, a posição dominante é representada pelo "sintoma". Nele, o analisante toma o outro da relação como mestre, ao qual irá dirigir sua demanda de cura do sintoma. Observando a produção do discurso do Analisante constata-se o saber no lugar da produção, que se coloca no campo do outro. No discurso do Universitário, por sua vez, tem-se um saber com pretensões de "objetificar" o outro, de forma a produzir um sujeito dissociado de seus significantes primordiais (Coutinho Jorge, 2008).

Retomando a citação de Miller (2002: 97), se Lacan descreve o início da relação analítica pelo discurso do mestre, a razão talvez seja por envolver a demanda fundamental do indivíduo à interrogação que seu sintoma lhe faz. Logo, a mudança que almeja não é dirigida a que ele se questione quanto a que sua fantasia encobre. Ao contrário, a tentativa é de manipulação da fantasia, de maneira que o Outro apareça, como dono e senhor de seu desejo, como senhor da verdade, como completude. Porém, paradoxalmente, para que exista desejo é necessária a incompletude, a falta, cuja ausência mata o desejo (Miller, 2002).

Não obstante tal paradoxo, para Miller (2002, p. 126) convém reconhecer que muitos não de almejar exatamente que tudo esteja em regras e se processe segundo elas. No limite, colocar-se "[...] *ai ante um desejo do qual se pode dizer já não é só de viver, mas de morrer em regra*". Por sua vez, o analista - ou o que propomos como o ocupante da posição de agente da relação de liderança - faz circular os discursos, centrando sua postura *ética* com referência ao discurso do Analista. Sua posição é de "objeto a" (Lacan, 2008); isto é, de objeto que causa o desejo no outro. Reconhece que a "fantasia", disso ninguém quer saber, na medida em que remete para o axioma de "sua maneira de ser". Reconhece, também, que significante algum é capaz de evidenciá-lo, bem como tem nitidez quanto ao impossível de mudá-lo. Tais constatações pressupõem, todavia, uma influência e mudanças bem mais profundas, pois o que se almeja é uma certa modificação da posição subjetiva da fantasia fundamental. E, isso não se trata de uma questão de técnica de resolução de problemas, de adestramento, de cura ou de *management*.

Recordando Miller (2002), o sintoma e a demanda por sua resolução constituem apenas pontos de entrada, de estabelecimento de uma relação. É, porém, a fantasia que determina o sintoma. Logo, dado um sintoma pode-se identificar a fantasia que o determina. Seguindo Freud, para Miller (2002), um movimento se daria do sintoma à fantasia, em um percurso que faz esta aparecer como precursora do primeiro. A operação da liderança relacional semiótica consistiria, desse modo, em promover giros na espiral "Sintoma-Fantasia", visando retificações subjetivas sucessivas. Tal operação apresentar-se-ia significativa, em particular, como suplência mediadora do paradoxo imposto pela impossibilidade estrutural colocada pela linguagem a um além do princípio da lei fálica.

Retomando trilhas indicadas por André (2011), pode-se depreender que o instrumental do *Management* opera, certamente, e obtém resultados seguros, mas isto na medida em que se aplica ao contexto do que é recalcado. Extrapolar esse universo fatalmente o levaria a se defrontar com uma impossibilidade de interpretação. Desse modo, se o além da barra, como o espaço da feminilidade, constitui tamanho enigma, não seria precisamente por que nos confronta com outra coisa que não o recalcado? Se sim, o problema é que somente o significante pode ser recalcado. Se "*A Mulher*" não existe, para retomar a fórmula lacaniana, se o significante da feminilidade faz falta, pode-se inferir que a feminilidade não pode fazer parte do recalcado: alguma coisa ali é impossível de recalcar.

Para André (2011), inclusive, Freud teria chegado a investigar formas de recalcar a feminilidade, porém, sem êxito. Posteriormente, Lacan, ao considerar tanto o viés do recalque quanto da censura, constata, igualmente, que a feminilidade não é recalçável, a não ser que passe pela via do mascaramento. Interrogar a feminilidade exigiria, portanto, que se tomasse em consideração, de qualquer forma, um não interpretável, pelo menos no sentido freudiano de interpretação.

Partindo da inexistência de um significante do feminino, o problema à liderança no confronto com uma entidade em posição feminina - a organização - torna-se o não saber do ocupante dessa posição, ou antes, do saber que faz com que ele saiba que não sabe. Em outros termos, o fato de o feminino demandar sempre um suplemento deixa-o na obrigação de saber que não há resposta possível para essa demanda. Soma-se a isso, o fato de a própria organização, enquanto lugar do significante, não se encontrar "instrumentalizada" para tal (André, 2011).

No entanto, uma vez mais, nos interroga o autor: Como, então, proceder para que esta falta não se converta em impasse? Ou ainda, como fazer atuar a falta de significante no discurso como uma saída ao estancamento decorrente desse impasse? André (2011) irá propor que mais do que procurar um significante novo, que adviria ao lugar do furo, o sujeito na posição de liderança deveria, conforme sugere Lacan (1977, p. 77): "[...] responder por uma 'palavra vazia', modelada sobre a poesia 'que é efeito de sentido, mas também furo'" (Lacan, 1977, p. 7). E conclui, "[...] só há a poesia, já lhes disse, que permite a interpretação. É isso que não atinjo, em minha técnica, o que ela sustenta. Não sou bastante poeta[r] [sic.]" (Lacan, 1977, p. 7).

Tendo assumido como premissa a compreensão da liderança como um fenômeno relacional, não de todo capaz de extrapolar a lei simbólica e, nesse sentido, reconhecendo a priori a impossibilidade de significante "Um", uma vez mais, faz-se necessário uma articulação de tais achados com o atual contexto dos negócios e das organizações, o qual se notabiliza por demandas, como já anteriormente ressaltado, em relação a um leque de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais cada vez mais amplo e sofisticado, capazes de influenciar e promover contínuas diferenciações competitivas e, portanto, maiores patamares de valorização.

## 4 ESPIRAL DE DESENVOLVIMENTO: DO SINTOMA FÁLICO À TRAVESSIA DA FANTASIA PRIMORDIAL

Ampliando a análise referente ao nível organizacional, Nonaka & Takeuchi (1997), em estudos sobre contextos de criação e inovação propõem uma espiral de criação do conhecimento que favoreceria a superação de antigas rotinas, por meio da aquisição de um novo contexto, uma nova visão do mundo e de novos conhecimentos. Para esses autores, usando os ativos de conhecimento existentes, uma organização cria novos conhecimentos basicamente por meio do processo de conversão de conhecimento tácito em explícito, que ocorre em dispositivos por eles denominados de "Ba" ou "Contexto Capacitante" (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006), a partir de quatro modos de conversão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização - SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Pelo esquema SECI, a Socialização consiste no processo de trazer à tona conhecimentos tácitos, por meio do compartilhamento de experiências, sentimentos e modelos mentais. Para tal é comum o uso de mecanismos informais e pouco estruturados, como encontros informais,

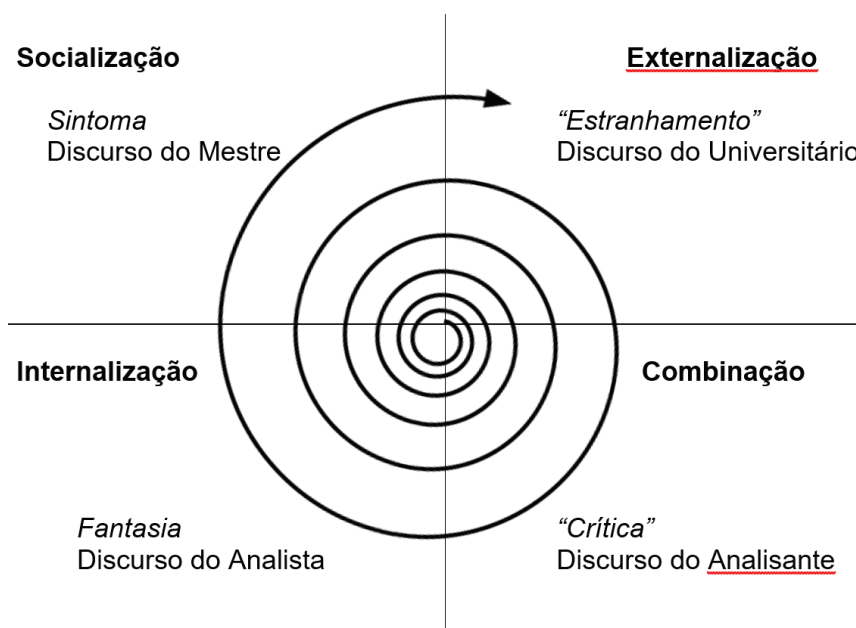
diálogos de grupo, comunidades de práticas, atividades de observação (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006). A Externalização, por sua vez, envolve o processo de articular-explicitar o conhecimento tácito em explícito. Nessa fase, apresenta-se significativo o uso de metáforas, analogias, esquemas e modelos. Já a combinação implica na articulação de diferentes tipos de conhecimento explícito, propiciando um conjunto mais sistematizado e complexo de saberes explícitos. Por fim, a Internalização envolve o processo de transformação do conhecimento explícito em tácito, similar ao que se denomina por "*learnig by doing*".

Para esses autores, quando o conhecimento é internalizado para se tornar parte da base do conhecimento tácito, sob a forma de modelos mentais ou know-how, torna-se um valioso ativo, podendo dar início a novas espirais de criação, por meio da socialização (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006). No entanto, tal processo não pode ser gerenciado no sentido tradicional do termo, o que implica em atividades de planejamento, organização, controle e avaliação. Desse modo, somente pode ser liderado, assumindo a função liderança papel chave na criação de contextos favoráveis à multiplicação desse processo ao longo da organização (Nonaka, Toyama, Konno, 2000).

Sob tal perspectiva, o processo de liderança deve ser relacional e distribuído: os envolvidos na posição de liderança articulam e disseminam a visão da gestão do conhecimento, estimulam o compartilhamento dos ativos de conhecimento e criam contextos aderentes ao SECI (Nonaka & Konno, 1998), incluindo grau de autonomia compatível, certo caos criativo, diversidade, confiança, comprometimento, conexão social e emocional (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006), tendo como pivô não o discurso do Mestre, mas o giro dos discursos, promovido pelo discurso do Analista.

Desse modo, transitando pelo esquema SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997), porém incorporando elementos das proposições de equivalência com conceitos psicanalíticos aqui hipotetizados, aponta-se para um dispositivo de exercício e desenvolvimento da liderança relacional, conforme ilustrado na Figura 3.

FIGURA 3: Liderança Relacional: dispositivo de desenvolvimento e exercício



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 52.

De acordo com a Figura 3, no primeiro quadrante, a relação comumente se vê orientada por uma transferência-repetição, típica do discurso do Mestre, cabendo ao indivíduo em posição de liderança atentar-se para as seduções subjacentes à demanda que lhe é endereçada. Sedução que deriva de sua posição de Outro, de sujeito suposto saber. Para desvencilhar-se dessa armadilha cabe-lhe reconhecer a individualidade do outro, não se colocando no lugar de um ideal, um modelo ou um educador. Ao contrário, cabe-lhe deixar espaço para a emergência do desejo do outro, o que pressupõe capacidade de escuta, de deixar falar o outro.

A questão central a permear esse estágio refere-se, portanto, “[...] a que problemática [“fantasia”], o sintoma o introduz [o outro da relação]?” (Miller, 2002, p. 97). No caso de o outro ser um grupo e não um indivíduo, os dispositivos para o compartilhamento desse saber-tácito podem envolver, conforme já anteriormente evidenciado, mecanismos pouco estruturados, como encontros informais, diálogos de grupo, comunidades de práticas, atividades de observação; as quais permitam a expressão de experiências, sentimentos e modelos mentais de forma mais espontânea, livre de críticas e tentativas de equacionamento da questão ou sua redução.

O quadrante seguinte envolve o manejo do chamado discurso do Universitário. A proposta é permitir ao outro buscar e experimentar o “externo”, o “estranho” (“*Das Unheimlich*”), o “fora”. Levá-lo a investigar possibilidades de equacionamento da demanda, por meio de levantamentos bibliográficos, conversas com especialistas, contatos com outras pessoas, situações, grupos e organizações. Nesse estágio - Externalização - a liderança deve atuar como fomentador do processo de articulação-explicitação do conhecimento tácito em explícito, permitindo ao outro simbolizá-lo, por meio de metáforas, analogias, esquemas e desenhos. Essa etapa será fundamental para quadrante seguinte, cuja tônica se dá na histericização do discurso, enquanto prenúncio do deslocamento para o nível do discurso do Analista.

Nesse terceiro momento, permeado pela ideia de um discurso do Analisante (Histórica), o foco se dá no questionamento, pelo outro, de sua própria demanda ou formas iniciais propostas para equacioná-la. Envolve, ainda, tanto o reconhecimento de um desejo que, como tal, é sempre insatisfeito; quanto da inexistência de uma solução perfeita. Por meio da Combinação de elementos e restos deixados pelos estágios anteriores pode-se produzir um conjunto novo e mais complexo de possibilidades ou mesmo se ter a emergência de significantes novos, por meio da abertura de novas cadeias significantes.

Finalmente, o quarto quadrante - Internalização - visa uma transformação bem mais profunda que o equacionamento do sintoma que comumente dispara a relação. O que se busca nesse estágio é uma certa modificação da posição subjetiva do outro em relação à fantasia fundamental que transversaliza a relação. Não se trata da interpretação dessa fantasia, até porque ela se situa fora do significante. Nem tampouco de “cura”, como nos alerta Miller (2002). Ao contrário, a transformação a que se busca atingir é que o indivíduo se questione quanto a que sua fantasia encobre na relação, superando a ilusão de que um Outro apareça como completo, como dono e senhor de seu desejo. Enfim, que reconheça seu estilo próprio, sua singularidade, sua “maneira de ser” (Miller, 2002, p. 128).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando à díade *Management-Liderança*, em "*Managers and leaders: are they different?*", Zaleznik (1977), recorrendo ao registro do imaginário, destaca que enquanto os objetivos que se espera de um gerente derivam de necessidades, não de vontades, enquanto se sobressaem ao apaziguar conflitos e, ao mesmo tempo, assegurar que atividades do dia-a-dia da organização sejam cumpridas; aos "líderes" espera-se, por outro lado, atitudes pessoais e proativas em relação aos objetivos, que busquem oportunidades e recompensas que estão logo ali, inspirando subordinados e estimulando o processo criativo com sua própria energia. Seus relacionamentos com os "subordinados" são intensos e o ambiente de trabalho, habitualmente, caótico.

Para esse autor, no entanto, para sobreviverem e serem bem-sucedidas, as organizações são desafiadas a identificar e reter pessoas que articulem ambas essas posições - à semelhança do movimento da banda de *Möbius*, a que já se fez referência -, assim como superar obstáculos à construção de contextos capacitantes que lhes sejam favoráveis, notadamente quando tais contextos são marcados pela criação e inovação.

Três décadas após, os mesmos desafios identificados por Zaleznik (1977) apresentam-se, provavelmente ainda mais evidentes, resultando como efeitos quer a recrudescência de uma lógica de desenvolvimento de personalidades gerenciais que dependem de padrões disciplinados de trabalho e se esforçam, sobremaneira, para os conservar; quer por tentativas de disseminação de uma certa ética gerencial que enfatiza uma "liderança coletiva"; porém, procura, ao máximo, eliminar incertezas e vulnerabilidades decorrentes de dependências individuais; quer, ainda, pela difusão de uma mística em torno da própria noção de liderança, a qual pressupõe que somente pessoas de grande valor ou competência sejam dignas do drama do poder e da política.

Logo, se à época de Zaleznik (1977), a concepção tradicional de gerenciamento, centrada na estrutura e processos organizacionais pouco flexíveis, favorecia relações éticas de base gerencialista, com ênfase na qualificação, controle e "equilíbrio" adequado de poder; atualmente, o que se verifica é a inflação de imaginário calcado na ampliação do escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de inovação, agregação de valor e diferenciação competitiva a partir - ou a despeito - da mobilização da subjetividade humana. Como consequência: intensificar os dispositivos ou identificar suplências a uma operação para além do princípio do *management*? Tal paradoxo, indubitavelmente, deveria constituir questão central a novos estudos administrativos e organizacionais.

Conforme observa Maturana (1997), para questões complexas não se aplicam soluções reducionistas. Ao contrário, elas muito provavelmente resultam exatamente da introdução de mais complexidade, a qual abra espaços para novos trilhamentos (Freud, 1974) que fomentem as organizações a irem além dos sintomas, avançando nas venturas e desventuras humanas de criação e inovação, superando as fantasias que as transversalizam.

## REFERÊNCIAS

- André, S. (2011) *O que quer uma mulher?* Rio de Janeiro: Zahar.
- Birman, J. (2001) *Gramáticas do erotismo: a feminilidade e as suas formas de subjetivação em psicanálise*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Butler, J. (2003) *Problemas de gênero*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (1998) Organização e estudos organizacionais. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; & Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Cunliffe, A. L.; Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, 64(11): 1425-1449
- Coutinho Jorge, M. A. (2008) *Fundamentos da psicanálise de Freud a Lacan*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Day, D. V.; O'Connor, P. M. G. (2003) Leadership development: Understanding the process. In: Murphy, S. E.; & Riggio, R. E. (Eds.). *The future of leadership development*. London, Taylor & Francis.
- Day, D. V.; & Harrison, M. M. (2007) A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17: 360-373.
- Foucault, M. (2013) *O corpo utópico, as heterotopias*. São Paulo: n-1 Edições.
- Foucault, M. (1987) *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Freud, S. (1981) *Psychologie des foules et analyse du moi [1921]*. In: Freud, S. *Essais de Psychanalyse*. Paris: Payot.
- Freud, S. (1974) Projeto para uma psicologia científica [1895]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas*. v.1. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1974). Totem e tabu [1913]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v.13. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1996). Feminilidade [1932]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 22. Rio de Janeiro: Imago.
- Gittel, J. H. (2011) *Relational Leadership: New Developments in Theory and Practice*. Waltham, MA: Brandeis University.
- Grant, R. (1996) Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.17 (Winter Special Issue), p.109-122.
- Guattari, F. (2004) *Psicanálise e transversalidade*. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Harvey, D. (2006) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Jakobson, R. (1970) A linguística e suas relações com outras ciências. In: Jakobson, R. *Linguística, poética, cinema*. São Paulo: Perspectiva, p. 11-64.
- Kogut, B.; & Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3.
- Lacan, J. (2008) *O Seminário, Livro 20, Mais, ainda*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Maturana, H. (1997) *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Miller, J-A. (2002) *Percurso de Lacan: uma introdução*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Neri, R. (2005) *A psicanálise e o feminino*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1997) *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I.; & Konno, N. (1998) The concept of "Ba": Building foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40(3).
- Nonaka, I.; Toyama, R.; & Konno, N. (2000) *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, *Long Range Planning*, v. 33, p. 5-33.

- Nonaka, I.; Von Krogh, G.; & Voelpel, S. (2006) Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, v. 27(8): 1179-1208.
- Ospina, S. M., Kersh, R.; & Quick, K. S. (2014) Taking a relational turn in leadership studies. *Public Administration Review*, 74 (4): 542-544.
- Peirce, C. S. (1990) *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- Santaella, L. (2002) *Semiótica aplicada*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Saussure, F. (2006). *Curso de linguística geral*. São Paulo: Cultrix.
- Soler, C. O. (2005) *O que Lacan dizia das mulheres*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Stinchfield, B. T.; Nelson, R. E.; & Wood, M. S. (2010) Entrepreneurial opportunities: bricolage, art, craft, engineering, and brokerage. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(5): 147-164.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17 (Winter Special Issue), 27-43.
- Lévi-Strauss, C. (1989) *O pensamento selvagem*. Campinas: Papyrus.
- Lipietz, A. (1988) *Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17: 654-676.
- Uhl-Bien, M. (2003) Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development*, 1(1):129-147.
- Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, p. 67-78.