

Pesquisa psicanalítica em organizações: em busca de um arcabouço metodológico

Anderson de Souza Sant'Anna e Daniela Martins Diniz

RESUMO

Este artigo propõe um arcabouço metodológico para a condução de pesquisas psicanalíticas no campo dos estudos organizacionais. Fundamentado em uma perspectiva clínico-discursiva, este trabalho parte da constatação de que os métodos tradicionais de investigação em administração, muitas vezes, não capturam os elementos inconscientes, contraditórios e sintomáticos que atravessam a vida institucional. A psicanálise, nesse contexto, oferece uma abordagem singular ao privilegiar a escuta, a transferência e a interpretação como operadores centrais da produção de saber. Após apresentar as contribuições teóricas da psicanálise para o campo organizacional – articulando com alguns autores, tais como Freud, Lacan, Bion, Dejours, Kets de Vries e representantes da Escola de Frankfurt – o artigo descreve, passo a passo, o processo de pesquisa: delimitação do campo, escuta em profundidade, construção do caso, operações de análise e formalização conceitual. Um exemplo prático é utilizado para ilustrar essas etapas a partir de um estudo de caso real no setor do agronegócio, revelando os desafios e as potências da metodologia. Por fim, discutem-se os limites e as implicações ético-políticas da pesquisa psicanalítica em organizações contemporâneas marcadas por discursos de performance, transparência e racionalização. Este artigo conclui propondo a escuta analítica como prática de resistência simbólica e como vetor para a reinvenção dos modos de pesquisar, compreender e intervir nas organizações.

Palavras-Chave: psicanálise; estudos organizacionais; pesquisa qualitativa; sintoma institucional; método clínico.

Toward an applied framework for psychoanalytic organizational research

ABSTRACT

This article proposes an applied methodological framework for conducting psychoanalytic research within the field of organizational studies. Grounded in a clinical-discursive perspective, the work stems from the recognition that traditional research methods in management often fail to capture the unconscious, contradictory, and symptomatic dimensions of institutional life. In this context, psychoanalysis offers a unique approach by privileging listening, transference, and interpretation as central operators in the production of knowledge. After presenting the theoretical contributions of psychoanalysis to organizational inquiry – articulating authors such as Freud, Lacan, Bion, Dejours, Kets de Vries, and thinkers from the Frankfurt School – the article outlines a step-by-step research process: field delimitation, in-depth listening, case construction, analytical operations, and conceptual formalization. A practical example is provided to illustrate these stages, based on a real case study in the agribusiness sector, revealing both the methodological challenges and potentialities. Finally, the article discusses the epistemological, ethical, and political implications of psychoanalytic research in contemporary organizations shaped by discourses of performance, transparency, and rationalization. It concludes by proposing psychoanalytic listening as a practice of symbolic resistance and as a pathway for reinventing how we research, understand, and intervene in organizational life.


Keywords: *ethics; psychoanalysis; organizational studies; qualitative research; institutional symptom; clinical method.*

Recebido em: 22/04/2025

Revisado em: 21/09/2025

Aprovado em: 06/12/2025



**Anderson de Souza
Sant'Anna** 

Escola de Administração de Empresas
de São Paulo, Fundação Getúlio
Vargas, Brasil.

Doutor em Administração,
Universidade Federal de Minas Gerais,
Brasil.

anderson.santanna@fgv.br

Daniela Martins Diniz 

Universidade Federal de São João Del
Rei, Brasil

Doutora em Administração,
Universidade Federal de Minas Gerais,
Brasil.

danidiniz09@yahoo.com.br

Introdução

Nas últimas décadas, os estudos organizacionais têm buscado ampliar seus referenciais teórico-metodológicos, incorporando perspectivas críticas capazes de dar conta da complexidade dos fenômenos subjetivos presentes nas práticas institucionais (Alvesson & Willmott, 1996; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2016). Nesse cenário, a psicanálise vem-se consolidando como uma abordagem relevante, não apenas como referencial teórico para a interpretação de discursos e dinâmicas inconscientes que atravessam o campo organizacional (Gabriel, 1999; Fotaki, 2010), mas também como método de pesquisa qualitativa singular, baseado na escuta, na transferência e na leitura de dinâmicas que emergem no tecido institucional (Clarke & Hoggett, 2009; Arnaud, 2002).

Apesar de sua crescente inserção em análises organizacionais, ainda é perceptível uma lacuna metodológica importante: a carência de orientações claras sobre como realizar, na prática, uma pesquisa psicanalítica em campo (Long & Harney, 2013; Dejours, 2007). Muitos trabalhos que se utilizam de conceitos da psicanálise limitam-se a abordagens teóricas ou a interpretações pós-facto de materiais empíricos, sem explicitar os procedimentos metodológicos que orientaram a escuta, a coleta e a análise dos dados (Fotaki, 2014; Jack, 2004). Essa ausência de um protocolo não se deve a uma falha da psicanálise, mas à própria natureza de seu regime de saber, que se constitui na contingência e na singularidade da experiência discursiva (Frosh & Baraitser, 2008; Lacan, 2005). No entanto, essa característica, ainda que epistemologicamente coerente, pode gerar dificuldades de aplicação, sobretudo entre pesquisadores não familiarizados com os fundamentos clínicos do método (Nasio, 1997; Arnaud & van Helden, 2007).

Diante disso, a proposta consiste em delinear, de modo detalhado e sistemático, o passo a passo da aplicação de uma pesquisa psicanalítica no contexto organizacional. Trata-se de oferecer um guia prático que, sem pretender padronizar um procedimento essencialmente singular (Dejours, 1992; Bain, 1998), possa servir como referência para pesquisadores interessados em conduzir investigações analíticas a partir da escuta do inconsciente nas instituições (Kets de Vries, 2006; Bion, 1961).

Para tanto, o artigo está organizado em sete seções, além desta introdução. Na seção seguinte, apresentam-se os fundamentos epistemológicos da pesquisa psicanalítica, destacando suas distinções em relação às metodologias empírico-positivistas (Assoun, 1996; Ricoeur, 1970). Em seguida, discute-se a relevância e as contribuições específicas da psicanálise para os estudos organizacionais (Arnaud, 2012; Fotaki et al., 2020). Na quarta seção, são descritas, passo a passo, as etapas metodológicas da pesquisa psicanalítica aplicada ao campo organizacional (Long, 2013). A quinta seção apresenta um exemplo prático, ilustrando a aplicação da metodologia em um caso empírico. Na sequência, analisa-se criticamente os limites e desafios do método (Gabriel, 2008; Arnaud & Vidaillet, 2018). Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se os principais aportes da proposta e apontam-se possibilidades de desdobramento para futuras investigações (Fotaki, 2010; Long, 2013).

Fundamentação Teórica

Contemporaneamente, os estudos organizacionais têm buscado ampliar seus referenciais teórico-metodológicos, incorporando perspectivas críticas capazes de dar conta da complexidade dos fenômenos subjetivos presentes nas práticas institucionais (Gabriel, 1999; Fotaki, 2006; Arnaud, 2012). Nesse cenário, a psicanálise vem-se consolidando como uma abordagem relevante, não apenas como referencial teórico para a interpretação de discursos e dinâmicas inconscientes que atravessam o campo organizacional, mas também como método de pesquisa qualitativa singular, baseado na escuta, na transferência e na leitura de dinâmicas que emergem no tecido institucional (Freud, 1937/2006; Lacan, 2003; Fink, 1995).

Apesar de sua crescente inserção em análises organizacionais, ainda é perceptível uma lacuna metodológica importante: a carência de orientações claras sobre como realizar, na prática, uma pesquisa psicanalítica em campo. Muitos trabalhos que se utilizam de conceitos da psicanálise limitam-se a abordagens teóricas ou a interpretações pós-facto de materiais empíricos, sem explicitar os procedimentos metodológicos que orientaram a escuta, a coleta e a análise dos dados (Assoun, 1996; Rabinovich, 2014). Essa ausência de um protocolo não se deve a uma falha da psicanálise, mas à própria natureza de seu regime de saber, que se constitui na contingência e na singularidade da experiência discursiva (Nasio, 1997; Ricoeur, 1970). No entanto, essa característica, ainda que epistemologicamente coerente, pode gerar dificuldades de aplicação, sobretudo entre pesquisadores não familiarizados com os fundamentos clínicos do método.

Diante disso, a proposta consiste em delinear, de modo detalhado e sistemático, o passo a passo da aplicação de uma pesquisa psicanalítica no contexto organizacional. Trata-se de oferecer um guia prático que, sem pretender padronizar um procedimento essencialmente singular, possa servir como referência para pesquisadores interessados em conduzir investigações analíticas a partir da escuta do inconsciente nas instituições (Dejours, 1992; Kets de Vries, 2006).

Para tanto, o artigo está organizado em sete seções, além desta introdução. Na seção seguinte, apresentam-se os fundamentos epistemológicos da pesquisa psicanalítica, destacando suas distinções em relação às metodologias empírico-positivistas (Popper, 1959; Grünbaum, 1984). Em seguida, discute-se a relevância e as contribuições específicas da psicanálise para os estudos organizacionais, articulando aportes de Freud, Lacan, Bion, Dejours, Kets de Vries e autores da Escola de Frankfurt (Adorno, 1973; Marcuse, 1955). Na quarta seção, são descritas, passo a passo, as etapas metodológicas da pesquisa psicanalítica aplicada ao campo organizacional. A quinta seção apresenta um exemplo prático, ilustrando a aplicação da metodologia em um caso empírico no agronegócio. Na sequência, analisa-se criticamente os limites e desafios do método, incluindo tensões com a lógica performativa das organizações (Han, 2017; Rabinovich, 2014). Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se os principais aportes da proposta e apontam-se possibilidades de desdobramento para futuras investigações transdisciplinares e intervenções críticas na vida institucional.

Psicanálise e estudos organizacionais

Desde Freud, a psicanálise oferece dispositivos conceituais ímpares para compreender a constituição do sujeito e os efeitos do inconsciente nas práticas sociais. Aplicada ao campo dos estudos organizacionais, essa abordagem permite acessar dimensões não visíveis da experiência institucional, atravessadas por conflitos psíquicos, fantasias, afetos e estruturas de desejo que escapam às abordagens racionalistas e funcionalistas da teoria organizacional tradicional (Gabriel, 1999; Fotaki, 2006; Spinoza, 2009).

Nesse sentido, uma das principais contribuições da psicanálise é o conceito de desejo como motor da subjetivação. Nas organizações, o desejo não se reduz a metas instrumentais ou à busca de reconhecimento, mas se estrutura em relação ao *Outro* e se inscreve na linguagem de maneira inconsciente (Deleuze & Guattari, 1972). O trabalho, nesse contexto, pode operar como espaço de deslocamento e encenação do desejo, produzindo tanto sentido quanto sofrimento (Arnaud, 2002; Long & Harding, 2013). O sujeito organizacional é atravessado por fantasias – muitas vezes inconscientes – que estruturam suas relações com a autoridade, a hierarquia, o poder e os pares. Analisar essas fantasias permite compreender condutas aparentemente disfuncionais como respostas simbólicas a conflitos mais profundos, articulados ao desejo e à castração simbólica (Fotaki et al., 2012).

Outro conceito fundamental é o de gozo (*jouissance*), especialmente na leitura lacaniana da psicanálise. O gozo remete a uma forma de satisfação que excede o prazer e que frequentemente se associa ao sofrimento, à repetição e à compulsão. Nas organizações, o gozo pode ser observado em práticas autodestrutivas, em formas de trabalho exaustivas e na adesão subjetiva a lógicas que produzem sofrimento, como o imperativo de produtividade, de desempenho ou de excelência (Žižek, 2006; Han, 2017). Esses fenômenos não são explicáveis apenas por condições objetivas de trabalho, mas requerem uma leitura que considere a implicação subjetiva dos indivíduos em regimes simbólicos de gozo.

Além disso, a teoria dos quatro discursos de Lacan (2003) tem-se mostrado especialmente útil para analisar os modos de funcionamento simbólico das organizações. O discurso do mestre, por exemplo, organiza relações de comando e obediência sustentadas por significantes mestres que estruturam a autoridade. O discurso universitário pode ser identificado na lógica burocrática de gestão do saber, enquanto o discurso da histórica aparece nas insatisfações e queixas recorrentes do sujeito organizacional. Já o discurso do analista propõe uma escuta que desestabiliza os sentidos estabelecidos, abrindo espaço para a emergência do desejo e da verdade subjetiva (Arnaud & Vanheule, 2007; Le Gaufey, 2006).

Outro operador conceitual de grande relevância é o sintoma institucional, entendido como formação que condensa impasses e contradições da organização, funcionando como metáfora dos conflitos estruturais que a atravessam. Tal como o sintoma na clínica, o sintoma organizacional não é um erro a ser corrigido, mas um modo de funcionamento que carrega um saber inconsciente sobre a instituição. Interpretá-lo requer escuta e implicação, mais que diagnóstico e correção (Zupančič, 2008; Arnaud, 2012).

Assim, ao invés de buscar modelos normativos de comportamento ou padrões replicáveis de gestão, a psicanálise propõe uma escuta dos excessos, das fissuras e dos sintomas que revelam a complexidade da vida organizacional. Essa escuta – que é ética e interpretativa – permite acessar o sujeito em sua divisão e em sua relação com o desejo, o gozo e o *Outro* que forja a cultura institucional (Gabriel, 1999; Fotaki & Hyde, 2015).

Em termos de sua aplicação, a presença da psicanálise nos estudos organizacionais tem-se intensificado nas últimas décadas, consolidando um campo transdisciplinar que busca compreender esses aspectos inconscientes do funcionamento organizacional. Longe de se restringir às práticas clínicas, a psicanálise tem oferecido dispositivos conceituais para a leitura de fenômenos como liderança, cultura, mudança, resistência e mal-estar nas organizações. Tal movimento é herdeiro de uma tradição crítica que remonta aos primeiros diálogos entre a psicanálise freudiana e as ciências sociais, como aqueles promovidos pela Escola de Frankfurt.

Alguns autores, tais como Erich Fromm, Herbert Marcuse e Theodor Adorno, foram pioneiros ao articular psicanálise, teoria crítica e ideologia, problematizando o modo como as organizações modernas internalizam mecanismos de dominação por meio da subjetivação (Marcuse, 1955; Adorno, 1973; Fromm, 1941). Essas leituras abriram caminho para uma abordagem crítica das organizações enquanto espaços de produção de subjetividade, nos quais o inconsciente é mobilizado tanto para a adaptação quanto para a resistência à racionalidade instrumental (Ramos, 1989).

Um desenvolvimento importante dessa tradição pode também ser observado no trabalho do *Tavistock Institute of Human Relations*, especialmente nas contribuições de Wilfred Bion e Isabel Menzies Lyth. A partir da psicanálise e da teoria dos sistemas, Bion (1961) analisou os chamados “grupos de trabalho” e “grupos de suposto básico”, demonstrando como ansiedades primitivas se infiltram na vida institucional, levando à formação de defesas coletivas que interferem na capacidade de pensar e agir. Já Menzies Lyth (1960), ao estudar instituições hospitalares, evidenciou como as organizações desenvolvem estruturas defensivas para evitar o contato com angústias intoleráveis, impactando negativamente tanto os profissionais quanto os pacientes. Essas investigações pavimentaram o campo da análise institucional psicodinâmica, articulando escuta clínica e análise organizacional.

Nos estudos contemporâneos, a perspectiva psicanalítica tem sido igualmente enriquecida por abordagens que enfatizam o papel do inconsciente no funcionamento organizacional, como nos trabalhos de Manfred Kets de Vries. Com sólida formação em psicanálise e administração, Kets de Vries (2006, 2011) apresenta uma vasta obra em que analisa a liderança, a cultura organizacional e o comportamento executivo a partir de algumas categorias psicanalíticas, tais como narcisismo, projeção, idealização e *acting out*. Seus estudos de caso revelam como dinâmicas inconscientes moldam a tomada de decisão, a construção da autoridade e a perpetuação de padrões disfuncionais nas organizações.

Outro campo em que a psicanálise tem sido aplicada com rigor é o da psicodinâmica do trabalho, especialmente nas formulações de Dejours (1992, 2007). Inspirado tanto pela psicanálise quanto pela ergonomia

e pela sociologia do trabalho, Christophe Dejours propõe uma escuta do sofrimento psíquico no ambiente laboral como via de compreensão dos processos de subjetivação e resistência. Para ele, o trabalho não é apenas fonte de realização, mas também de angústia, recalque e adoecimento psíquico. Por meio da psicodinâmica do trabalho, o autor investiga como os sujeitos elaboram estratégias de defesa para lidar com as exigências e os paradoxos impostos pelas organizações, sendo o sofrimento um operador epistemológico central.

Além disso, no campo dos estudos organizacionais em sentido estrito, alguns autores, tais como Lapierre (1993), Gabriel (1999), Sievers (2006), Schwartz (1990), e mais recentemente Arnaud e Vanheule (2007), têm aprofundado a escuta do inconsciente nos contextos institucionais. Gabriel (1999), por exemplo, analisa as narrativas organizacionais como formações simbólicas que expressam o desejo e o conflito, enquanto Sievers propõe uma leitura das organizações como “sistemas de fantasia”, em que os membros projetam conteúdos inconscientes nos artefatos, normas e líderes institucionais. Schwartz (1990), por sua vez, examina a função do supereu organizacional na manutenção de culturas autoritárias e de culpa coletiva.

No contexto brasileiro, algumas pesquisas, tais como as de Carrasco e Vizeu (2024), Sant'Anna (2012) e Freitas (2000), têm articulado categorias lacanianas – como gozo, discurso e sintoma – para a análise do sofrimento organizacional, das práticas de gestão e da construção identitária dos trabalhadores. Tais investigações revelam a potência da psicanálise em acessar aquilo que escapa à racionalização gerencial, sobretudo os efeitos subjetivos da lógica neoliberal sobre os vínculos, o tempo e o desejo dos sujeitos organizacionais.

Também merecem destaque os estudos que aproximam a psicanálise das teorias críticas do capitalismo contemporâneo, tais como os de Žižek (2006), Han (2017) e Safatle (2015), que, embora sob enfoques mais filosóficos, têm influenciado diretamente abordagens organizacionais que tomam o gozo como categoria central na análise da produtividade, da gestão da performance e da medicalização do sofrimento.

Finalmente, há contribuições empíricas recentes que operacionalizam metodologias psicanalíticas em campo, como as pesquisas de Fotaki (2010), que investigam o papel da fantasia e da transferência nas relações entre gestores e trabalhadores; e Long e Harding (2013), que utilizam grupos de reflexão inspirados na abordagem do Tavistock para analisar processos de mudança e resistência organizacional.

Em síntese, a literatura aponta para uma rica tradição de aplicação da psicanálise em contextos organizacionais, com enfoques que vão da análise institucional à psicodinâmica do trabalho, passando por estudos de liderança, cultura, subjetividade e crítica do discurso. Contudo, persiste uma lacuna metodológica importante: a falta de sistematização dos procedimentos de pesquisa psicanalítica no campo organizacional. O presente artigo visa contribuir para preencher essa lacuna, oferecendo um percurso estruturado e ancorado teoricamente para a aplicação prática da escuta analítica em contextos institucionais.

Fundamentos epistemológicos e metodológicos da pesquisa psicanalítica

Na tradição inaugurada por Freud e radicalizada por Lacan, o saber psicanalítico não consiste em uma representação da realidade, mas em um efeito da linguagem e da relação transferencial. Tal como interpretado por Lacan (1966), tendo como base sua releitura do texto freudiano a partir da antropologia e da linguística estruturais – especialmente das contribuições de Saussure (1916), Jakobson (1960) e Lévi-Strauss (1958) – o inconsciente não constitui um reservatório de conteúdos reprimidos, mas uma estrutura discursiva.

Ao formular que “o inconsciente é estruturado como uma linguagem”, Lacan (1966) desloca o foco da psicanálise para o campo do significante, do equívoco e da lógica do discurso. Assim, o inconsciente se manifesta por meio de lapsos, atos falhos, sintomas, equívocos e formações do desejo. Nesse sentido, a verdade que a psicanálise busca não é a da exatidão empírica, mas uma verdade subjetiva, produzida no entre-lugar da escuta e da fala (Ricoeur, 1970).

No campo da pesquisa, essa concepção implica que a metodologia psicanalítica não se baseia na coleta e análise de dados em sentido tradicional, mas na construção de uma escuta implicada, orientada à captação dos efeitos de sentido produzidos na fala do sujeito. Como destaca Ricoeur (1970), interpretar um discurso psicanalítico exige reconhecer sua polissemia e sua opacidade constitutiva, sustentando o enigma, e não dissolvendo-o. A análise não visa à revelação de um conteúdo oculto, mas ao acompanhamento dos deslocamentos de sentido que emergem do discurso.

Essa perspectiva impõe uma reconsideração do próprio lugar do pesquisador. Na pesquisa psicanalítica, o pesquisador não se situa como observador neutro, mas como sujeito implicado na transferência. A escuta, portanto, é atravessada pelo desejo do pesquisador, por seus fantasmas e pela sua posição simbólica na relação com os participantes. Isso requer um exercício constante de autorreflexividade, como discutido por Fink (1995) e Nasio (1997), o que torna o processo de produção de saber indissociável de sua elaboração subjetiva.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa psicanalítica estrutura-se a partir de três operações centrais: a escuta, a elaboração e a construção. A escuta implica o acolhimento da fala em sua dimensão significante, com atenção aos efeitos de sentido, às rupturas, repetições e silêncios. A elaboração consiste na análise cuidadosa dos elementos discursivos emergentes, articulando-os com os operadores teóricos da psicanálise, tais como desejo, gozo, recalque, transferência e sinthome. Por fim, a construção é o momento de formalização conceitual e narrativa, em que o pesquisador organiza o material escutado e interpretado em uma escrita que respeite a singularidade da experiência e a densidade simbólica do caso.

Freud (1937/2006), em “Construções em Análise”, já enfatizava que o saber psicanalítico se dá por aproximações, por construções provisórias que buscam dar forma simbólica ao vivido, sem pretender uma explicação definitiva.

Essa lógica também orienta a pesquisa em contextos organizacionais: ao escutar os sujeitos em suas relações com o trabalho, com a autoridade, os dispositivos institucionais e os discursos organizacionais, o pesquisador psicanalítico se depara com um campo de forças simbólicas e afetivas que não se deixam capturar por categorias estáveis.

É nesse sentido que a escrita – especialmente a escrita de casos – assume um papel metodológico fundamental. O caso, na psicanálise, não é uma evidência, mas uma construção interpretativa (Roudinesco, 2011; Rabinovich, 2014). Ele não visa à exemplificação ou à generalização, mas à formalização de uma travessia subjetiva. Por isso, o caso psicanalítico se constitui como dispositivo de pesquisa que permite articular a escuta com a teoria, sem perder de vista a singularidade do sujeito e os efeitos do real que atravessam sua experiência.

Ao ser considerada no campo organizacional, essa abordagem mantém seu núcleo ético. Isto é, tratar o sujeito não como dado, mas como enigma. Tal postura contrasta com abordagens empírico-positivistas, que tendem a categorizar e normatizar os comportamentos organizacionais. Na pesquisa psicanalítica, o que se busca é captar os discursos, o sofrimento, o gozo, a fantasia e o desejo que circulam nas instituições – e, a partir daí, elaborar uma escuta que possa dar lugar ao que resiste à normalização (Arnaud & Vanheule, 2007; Fotaki, 2006).

Em outros termos, o fundamento epistemológico da pesquisa psicanalítica está em sua aposta na escuta como método, no inconsciente como operador e na linguagem como campo de investigação. Sua metodologia não é um conjunto de técnicas aplicáveis, mas uma ética da atenção ao detalhe, à singularidade e àquilo que insiste como resto. Essa posição metodológica requer tempo, elaboração, implicação subjetiva e um estilo de pensamento que privilegia as descontinuidades, o fragmento, a ambiguidade e a invenção sobre a totalização e a objetividade (Ricoeur, 1970; Miller, 2004).

■ Por que escutar o sujeito?

Escutar o sujeito nas organizações é um gesto tanto clínico quanto político, que desafia as formas hegemônicas de compreender o trabalho, a gestão e a subjetividade. Em um contexto cada vez mais marcado por lógicas de desempenho, produtividade e normatização emocional (Han, 2017; Ehrenberg, 2010), a escuta do sujeito – tal como proposta pela psicanálise – recoloca no centro da análise organizacional a dimensão do inconsciente, da opacidade e do desejo (Fotaki, 2006; Gabriel, 1999). Escutar o sujeito é reconhecer que, para além dos papéis e funções institucionais, há sempre um sujeito dividido, atravessado por fantasias, sintomas e gozos que não se deixam reduzir às expectativas organizacionais ou aos discursos da eficácia (Arnaud & Vanheule, 2007; Žižek, 2006).

Trata-se, portanto, de recusar a ideia de que o comportamento organizacional pode ser plenamente previsto, controlado ou modelado. A escuta psicanalítica permite acolher aquilo que escapa às métricas e aos diagnósticos convencionais: o mal-estar no trabalho, os afetos

ambivalentes diante da autoridade, os impasses na relação com a norma, os modos silenciosos de resistência e os deslocamentos do desejo frente aos imperativos organizacionais (Long & Harding, 2013; Kets de Vries, 2006). Como sublinham os autores da psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1992; Clot, 2006), o sofrimento psíquico não é apenas um efeito colateral da organização do trabalho – ele é estruturante da experiência laboral, na medida em que o sujeito se vê interpelado por exigências que nem sempre pode simbolizar ou elaborar.

Nesse sentido, escutar o sujeito é também escutar o sintoma da organização. As repetições, os conflitos recorrentes, os silêncios e os impasses que se manifestam nos discursos dos trabalhadores podem ser lidos como formações sintomáticas que dizem algo sobre o desejo institucional, sobre os discursos que estruturam o laço social dentro da empresa e sobre os efeitos subjetivos das políticas de gestão (Fotaki & Hyde, 2015; Rabinovich, 2014). A escuta se torna, então, uma via para a análise crítica das estruturas simbólicas que organizam a vida coletiva – como já apontavam os estudos do Tavistock Institute, especialmente nos trabalhos de Wilfred Bion (1961) e Elliott Jaques (1955), ao explorar a dinâmica inconsciente dos grupos e a função defensiva das instituições (Menzies Lyth, 1960).

Escutar o sujeito nas organizações, portanto, não significa apenas abrir espaço para a fala, mas sustentar uma posição ética que reconhece a complexidade da experiência subjetiva (Green, 2005; Nasio, 1997). Implica também resistir à tendência contemporânea de instrumentalizar a subjetividade – transformando-a em capital emocional ou em objeto de monitoramento constante – e afirmar que há no sujeito um ponto irreduzível, que não se ajusta à lógica da transparência nem da performance (Safatle, 2015; Butler, 2005). É justamente esse ponto de falha, de vacilo ou de desvio que interessa à psicanálise: ali onde o discurso organizacional não dá conta, emerge a oportunidade de escutar algo do desejo, do sintoma, da criação (Lacan, 2005; Miller, 2011).

Por fim, escutar o sujeito é, talvez, a única maneira de preservar uma dimensão humana e singular na experiência organizacional. Em tempos de algoritmos de gestão, de lideranças performáticas e de culturas corporativas pautadas pelo “engajamento total” (Han, 2017; Žižek, 2006), a escuta analítica pode operar como gesto de desaceleração e de reconhecimento da diferença. Mais do que entender, ela aposta em sustentar o que não se entende de imediato – e, nesse gesto, abre espaço simbólico no qual o sujeito pode, enfim, existir.

A pesquisa psicanalítica em campo organizacional

Em termos de sua realização, a delimitação do campo e a escolha do objeto constituem a etapa inaugural e fundante de uma pesquisa psicanalítica em contextos organizacionais. Como previamente mencionado, diferentemente de abordagens que partem de hipóteses testáveis e modelos pré-definidos, a pesquisa psicanalítica se ancora em uma forma singular de *grounded theory*, orientada pela escuta e pela emergência do sujeito — o

que significa que o campo não é apenas um espaço físico ou institucional, mas também um espaço simbólico, atravessado por discursos, desejos e fantasmas sociais (Fotaki et al., 2012; Arnaud, 2012).

A escolha do contexto organizacional deve considerar, portanto, não apenas critérios de acesso e viabilidade, mas também a relevância simbólica e afetiva do campo enquanto espaço de produção de mal-estar, sintoma e gozo. É, nesse sentido, que alguns autores, tais como Kets de Vries (2001) e Gabriel (1999), ressaltam a importância de considerar o “tecido emocional” das organizações, ou seja, os modos como o inconsciente se manifesta nas práticas, nos afetos e nas narrativas cotidianas dos sujeitos em suas relações de trabalho.

O acesso institucional, por sua vez, demanda uma negociação cuidadosa, uma vez que a presença do pesquisador – sobretudo quando assume uma escuta psicanalítica – pode ativar resistências e fantasias inconscientes por parte dos membros da organização (Fotaki, 2006; Long & Harding, 2013). É necessário construir uma relação que permita o acesso ao campo sem se reduzir a um observador neutro ou a um auditor externo. Tal como indicam as experiências do *Tavistock Institute of Human Relations*, especialmente nos trabalhos de Bion (1961) e Jaques (1955), o pesquisador é inevitavelmente incluído no campo transferencial e deve estar atento aos efeitos contratransferenciais que sua presença suscita (Menzies Lyth, 1960).

A delimitação do objeto da pesquisa deve emergir do campo, mais do que ser fixado previamente. Isso não significa ausência de foco, mas o reconhecimento de que o objeto da pesquisa – entendido aqui como formação discursiva ou sintomática – se constitui na escuta, a partir das narrativas, silêncios, contradições e afetos mobilizados no vínculo com os sujeitos (Rabinovich, 2014; Nasio, 1997). Muitas vezes, o que se apresenta como tema inicial – como “cultura”, “clima organizacional”, “liderança” ou “conflitos interpessoais” – revela-se, na escuta, como metáfora ou condensação de questões mais profundas, ligadas ao gozo institucional, à angústia diante da autoridade ou à lógica do sacrifício no trabalho (Žižek, 2006; Dejours, 2007).

Do ponto de vista ético, a pesquisa psicanalítica em campo organizacional requer uma atenção redobrada. Como não se trata de uma entrevista padronizada ou de uma observação distanciada, mas de uma inserção que mobiliza afetos e desloca sentidos, é essencial que o pesquisador sustente uma postura ética análoga à do analista: não invasiva, não interpretativa no sentido explicativo, mas aberta ao não-saber e comprometida com a preservação da singularidade do sujeito (Green, 2005; Fink, 1995). A escuta deve ser construída com base na confiança, no anonimato e no cuidado com o que se diz e com o que não se pode dizer.

Assim, a delimitação do campo e a escolha do objeto, na pesquisa psicanalítica, não são apenas procedimentos técnicos, mas operações simbólicas que envolvem transferência, desejo e posição ética (Lacan, 1966; Miller, 2004). Trata-se de construir um espaço de escuta no qual o sujeito possa, ainda que em breves lapsos, dizer algo que ultrapasse a fala funcional, performática ou gerencial – e, nesse dizer, começar a construir um saber novo, singular, intransferível.

A escuta no campo

A escuta constitui o cerne metodológico da pesquisa psicanalítica em organizações. Não se trata apenas de coletar dados, mas de sustentar um espaço de fala onde o sujeito possa se expressar para além das normatividades organizacionais, abrindo a possibilidade de emergência do inconsciente. A escuta, nesse contexto, é entendida como procedimento ético e epistêmico, fundado na atenção flutuante, na suspensão do juízo e na abertura ao equívoco e à ambiguidade da linguagem (Freud, 1912/2006; Fink, 1995; Green, 2005).

As entrevistas, por isso, não seguem roteiros rígidos ou estruturados. Adota-se, preferencialmente, a entrevista aberta, livre ou associativa, que permite ao sujeito conduzir sua fala, desviando-se de uma lógica de resposta a perguntas previamente definidas. Como destaca Clot (2006) na psicodinâmica do trabalho, esse tipo de dispositivo favorece o aparecimento do que está silenciado ou recalcado na experiência organizacional – o sofrimento ético, os conflitos de valores, os impasses subjetivos diante das exigências institucionais (Dejours, 1992; Dejours, 2007).

Além das entrevistas, o diário de campo é um recurso fundamental. Ele não se restringe à descrição de eventos ou falas, mas acolhe também as ressonâncias afetivas do pesquisador, seus impasses, perplexidades e interpretações provisórias. Trata-se de um espaço de elaboração que articula escuta e escrita, subjetividade e método, contribuindo para que a análise se mantenha implicada, mas não capturada pela fantasia de neutralidade ou de completude do saber (Nasio, 1997; Rabinovich, 2014).

A observação no campo, por sua vez, deve ser entendida como “observação implicada”. Inspirada nas contribuições do *Tavistock Institute of Human Relations* – especialmente nos trabalhos de Bion (1961) sobre grupos e nos desdobramentos de Armstrong (2005) e Obholzer & Roberts (1994) sobre dinâmicas organizacionais – essa prática implica reconhecer que o observador faz parte da cena e é afetado por ela. O pesquisador é atravessado pelos vínculos transferenciais que se estabelecem na organização, o que exige atenção constante aos efeitos da contratransferência – compreendida aqui como reação subjetiva ao material escutado, mas também como instrumento de acesso ao inconsciente institucional (Jaques, 1955; Menzies Lyth, 1960).

É nessa dinâmica que o lugar do pesquisador se define: não como externo ao campo, mas como alguém que participa do circuito de sentidos e afetos que deseja compreender. A posição analítica, nesse contexto, implica escutar o que escapa à função, ao cargo, ao discurso organizacional dominante – escutar o sujeito em sua divisão, suas contradições e seus modos de resistência simbólica (Fotaki et al., 2012; Arnaud, 2012). Isso significa também sustentar os silêncios, as recusas e os deslocamentos que ocorrem nas entrevistas e nas interações observadas, reconhecendo-os como formas de linguagem do inconsciente (Ricoeur, 1970).

Os materiais discursivos – como relatórios, comunicados internos, campanhas institucionais, manuais de conduta – também podem ser integrados à análise, não como dados objetivos, mas como textos simbólicos

que condensam os valores, fantasmas e ideais da organização. A leitura psicanalítica desses materiais não busca decifrar significados ocultos, mas acompanhar os modos de produção de sentido, de gozo e de autoridade neles inscritos (Žižek, 2006; Gabriel, 1999; Han, 2017).

Portanto, a escuta no campo requer do pesquisador uma presença ética e esteticamente afinada: é preciso saber sustentar a posição de escuta, sem ocupar o lugar de quem julga ou corrige, e saber ocupar simbolicamente a função de quem acolhe a palavra, mesmo quando ela surge disfarçada, interrompida ou fragmentada. É nesse trabalho com o indizível que a pesquisa psicanalítica pode produzir um saber que não totaliza, mas que toca algo da verdade subjetiva que se exprime no mal-estar organizacional (Lacan, 2003; Miller, 2011).

A construção do caso psicanalítico organizacional

Considerando que a elaboração do caso psicanalítico organizacional não se pauta pela lógica da exemplificação, da categorização empírica ou da generalização estatística, como ocorre em outros modelos de pesquisa qualitativa (Yin, 2014; Stake, 1995). Trata-se, antes, de um gesto interpretativo e simbólico que busca dar forma à experiência escutada, articulando-a às condições discursivas, institucionais e subjetivas que a sustentam. O caso, nesse sentido, não é uma amostra representativa, mas uma narrativa singular que condensa uma travessia, um percurso de escuta e elaboração, atravessado por equívocos, silêncios e afetos (Roudinesco, 2011; Rabinovich, 2014).

A passagem do “dado” ao discurso implica, portanto, uma ruptura com a noção de dado bruto, objetivo ou neutro. Na perspectiva psicanalítica, todo dado é já uma construção – seja pela fala do sujeito, seja pela escuta do pesquisador, seja pelo modo como essa fala se reinscreve no campo institucional (Laplanche & Pontalis, 1967; Lacan, 1966). Como lembra Ricoeur (1970), a interpretação não é uma decodificação, mas um trabalho de mediação simbólica entre o vivido e o narrado, entre o sofrimento e o saber.

Assim, o caso psicanalítico organizacional se constrói a partir da articulação entre elementos múltiplos: entrevistas, observações, materiais institucionais e, sobretudo, os efeitos de sentido que emergem no processo de escuta e escrita (Fink, 1995; Clot, 2006). O pesquisador opera como um leitor de signos dispersos – lapsos discursivos, repetições de temas ou termos, silêncios marcados, interrupções, mudanças de tom – que apontam para o que se apresenta como sintoma organizacional. Tais manifestações não são vistas como “falhas” na comunicação, mas como formações do inconsciente: sintomas que carregam algo do impensado ou do impossível de simbolizar na estrutura organizacional (Freud, 1915/2006; Lacan, 2005).

A construção do caso requer, portanto, uma atenção particular à singularidade. Isso significa não reduzir os discursos escutados a categorias diagnósticas prévias ou tipologias comportamentais, mas sustentar o enigma de cada fala, mesmo quando ela escapa à inteligibilidade imediata (Nasio,

1997; Arnaud & Vanheule, 2007). Essa escuta da singularidade implica lidar com o que é dissonante, paradoxal, contraditório – ou seja, com aquilo que resiste à homogeneização dos discursos organizacionais e que aponta para os pontos de fratura do laço institucional (Fotaki et al., 2012).

Um aspecto central nesse processo é o silêncio. Na psicanálise, o silêncio não é ausência de conteúdo, mas uma forma de expressão – muitas vezes mais eloquente que a própria fala. Em contextos organizacionais, o silêncio pode denunciar aquilo que não pode ser dito, o que é recalcado coletivamente, o que ameaça a imagem da organização ou o lugar simbólico de seus líderes (Obholzer & Roberts, 1994; Menzies Lyth, 1960). Há, portanto, um “silêncio institucional” que precisa ser escutado como discurso – um discurso que se estrutura na elisão, na censura e na repetição evitada.

A repetição, por sua vez, opera como chave de leitura privilegiada na construção do caso. Quando um tema retorna insistentemente nos diferentes relatos, ou quando a organização reedita os mesmos impasses sob roupagens distintas, estamos diante de um circuito de gozo – um modo de satisfação que escapa à racionalidade e que se reproduz como sintoma institucional (Lacan, 1975/2003; Žižek, 2006). O caso, então, se organiza em torno dessas recorrências significativas, buscando nomear os pontos de insistência, de ruptura e de transformação possível.

Por fim, construir um caso psicanalítico organizacional é também produzir uma narrativa que, mesmo sendo singular, carrega uma potência de ressonância. Não se trata de “expor” uma organização ou um sujeito, mas de elaborar, de modo ético e implicado, uma leitura que sustente o enigma, a divisão e a possibilidade de invenção (Freud, 1937/2006; Safatle, 2015). Nesse gesto, a pesquisa não busca explicar ou resolver, mas abrir espaço para que algo do mal-estar se diga, se escreva e, quem sabe, se transforme.

Interpretação e formalização

Considerando que a análise em pesquisa psicanalítica não se orienta pela codificação de categorias prévias ou pela busca de recorrências empíricas padronizáveis (Stake, 1995; Yin, 2014). Interpretar, nesse campo, é sustentar uma escuta que acolhe o enigma, o fragmento e a contradição, produzindo deslocamentos simbólicos que possam dar forma ao que, no discurso, se apresenta como falha ou excesso de sentido (Laplanche & Pontalis, 1967; Green, 2005). A interpretação, portanto, não visa à explicação causal nem à representação fiel da realidade organizacional, mas opera como gesto ético e estético: ela cria um intervalo no discurso, introduz uma torção que permite ao sujeito – e à organização – se verem de outro modo (Lacan, 2003; Ricoeur, 1970).

Nessa perspectiva, interpretar é menos esclarecer do que provocar. A operação interpretativa, tal como formulada por Lacan, atua por equívocos, cortes e deslocamentos que, ao invés de completar o saber, produzem um furo – um vazio que convida à elaboração (Lacan, 1975/2003). Quando transposta para o campo organizacional, essa lógica exige do pesquisador não a função de decodificador, mas de leitor: alguém que se deixa afetar

pelo que escapa à compreensão imediata, e que responde a isso com uma escrita que sustenta a opacidade e a polissemia da experiência coletiva (Nasio, 1997; Safatle, 2015; Arnaud & Vanheule, 2007).

A formalização simbólica é o passo seguinte. Trata-se de dar consistência teórica ao que foi escutado, não por meio de generalizações, mas pela construção de operadores conceituais que permitam pensar o caso em sua singularidade e, ao mesmo tempo, em sua relação com os discursos mais amplos – organizacionais, sociais, políticos (Rabinovich, 2014; Zupančič, 2008). Nesse processo, o analista-pesquisador pode lançar mão de alguns conceitos, tais como sintoma institucional, discurso organizacional, gozo coletivo ou *sinthome* organizacional para nomear aquilo que, na organização, se repete, se resiste e se estrutura como laço (Gabriel, 1999; Fotaki & Hyde, 2015).

A noção de *sinthome*, em particular, adquire relevância ao deslocar a lógica da interpretação para uma lógica de sustentação. Se o sintoma clássico é passível de decifração, o *sinthome*, tal como proposto por Lacan (2005), é uma invenção singular que estabiliza o sujeito – ou, no caso, o coletivo – diante da falha do *Outro*. Aplicado ao contexto organizacional, o *sinthome* pode ser compreendido como uma amarração singular entre os discursos, as práticas e os modos de gozar próprios de uma organização (Miller, 2007; Arnaud, 2012). Trata-se de algo que não se dissolve pela intervenção racional ou pelo “ajuste de gestão”, mas que precisa ser escutado, nomeado e, em alguns casos, sustentado como condição de existência do coletivo (Kets de Vries, 2011).

Por fim, a elaboração teórica não é uma etapa posterior à análise, mas um de seus efeitos. Na pesquisa psicanalítica, teoria e prática se coimplicam: é escutando que se pensa, é escrevendo que se conceitua (Freud, 1937/2006; Laplanche, 1992). A escuta do campo convoca o pesquisador a produzir novos sentidos, a tensionar os conceitos existentes e a propor leituras que não se contentam com os saberes já estabilizados. Nesse sentido, a análise não visa à produção de conhecimento aplicável, mas à criação de um saber situado, contingente, poético e crítico – um saber que se oferece como travessia, não como resposta (Assoun, 1996; Ricoeur, 1970; Fink, 1995).

A operação analítica, portanto, articula três dimensões inseparáveis: a escuta do mal-estar organizacional, a interpretação como gesto simbólico e a formalização como criação conceitual. Esse tripé é o que sustenta a análise psicanalítica em campo organizacional – um campo em que o sujeito, longe de ser um dado empírico, é acolhido em sua divisão, em seu gozo e em sua possibilidade de invenção (Han, 2017; Žižek, 2006).

Um exemplo de pesquisa psicanalítica

A fim de ilustrar a aplicação prática das etapas metodológicas da pesquisa psicanalítica no campo organizacional, apresenta-se um recorte de estudo conduzido com pequenos e médios empreendedores e gestores do agronegócio brasileiro. A investigação teve como foco vivências subjetivas relacionadas à liderança e às práticas de gestão no setor, mobilizando

dispositivos teóricos e metodológicos da psicanálise com vistas a melhor apreender dinâmicas inconscientes implicadas nas relações de trabalho e na cultura organizacional em organizações do meio rural (Kets de Vries, 2001; Arnaud, 2012; Fotaki & Hyde, 2015).

A delimitação do campo envolveu o acesso a fundadores, herdeiros e gestores vinculados a propriedades familiares e empreendimentos de médio porte, obtido por meio de associações e sindicatos de proprietários rurais locais. A etapa da escuta baseou-se em entrevistas abertas e associativas (Clot, 2006; Dejours, 2007), conduzidas com atenção flutuante e sensibilidade transferencial, conforme proposto por Freud (1912/2006) e retomado por Fink (1995). Essa postura possibilitou o acesso aos conteúdos latentes, como idealizações do papel do líder, angústias frente à imprevisibilidade do setor e mecanismos de defesa – racionalização, negação, projeção – frequentemente mobilizados nas falas (Laplanche & Pontalis, 1967; Kets de Vries, 2006). Os relatos foram registrados em diário de campo e transcritos integralmente para posterior análise, prática recomendada na tradição de estudos psicodinâmicos do trabalho (Dejours, 1992; Clot, 2006).

A construção do caso seguiu a lógica da narrativa psicanalítica: a partir da singularidade dos discursos, das repetições, dos silêncios e dos lapsos identificados, delineou-se uma configuração simbólica do campo pesquisado (Rabinovich, 2014; Ricoeur, 1970). Em vez de descrever comportamentos ou atitudes, o estudo buscou formalizar formas de subjetivação em jogo, com destaque para a fusão entre a figura do proprietário e do líder, a idealização narcisista da competência (Kets de Vries, 2011) e vivências da liderança como função parental – leitura próxima à proposta por Bion (1961) sobre os vínculos transferenciais nos grupos.

Na análise, as operações interpretativas foram orientadas pela escuta dos efeitos de verdade do discurso (Lacan, 2003; Miller, 2004). O trabalho do pesquisador, implicado na transferência, consistiu menos em decodificar os sentidos latentes e mais em sustentar a emergência de significações inéditas, articuladas em torno do que se apresentava como sintoma organizacional (Gabriel, 1999; Arnaud & Vanheule, 2007). A racionalização do controle, por exemplo, foi lida como defesa frente à ansiedade diante da volatilidade econômica e climática do setor, em linha com os achados de estudos psicodinâmicos sobre defesa coletiva e sofrimento ético (Dejours, 1992; Han, 2017).

Nesse sentido, a formalização teórica emergiu como efeito dessa escuta, revelando que o “saber” do campo não é dado, mas construído na travessia da pesquisa (Freud, 1937/2006; Assoun, 1996). Ao deslocar o foco do visível para o simbólico, o estudo permite a apreensão do modo como os sujeitos se constituem nas relações organizacionais – constituindo o que Fotaki (2010) denomina como “fantasias organizacionais”, estruturas imaginárias que regulam afetos e vínculos de poder.

O uso das técnicas da leitura dirigida pela escuta e da transferência instrumentalizada (Obholzer & Roberts, 1994), combinadas à análise de conteúdo categorial, revelou-se crucial para captar a densidade subjetiva das falas e a complexidade afetiva que estrutura os vínculos de trabalho no campo agrícola (Arnaud, 2002; Long & Harding, 2013).

Do ponto de vista metodológico, o estudo exemplifica como a aplicação da psicanálise nos estudos organizacionais requer não apenas um arcabouço teórico consistente, mas também uma ética da escuta (Green, 2005) e uma disposição para lidar com a opacidade e a ambivalência dos sujeitos em análise. Longe de se pretender um modelo universal, esse exemplo, no entanto, reforça a potência da pesquisa psicanalítica como dispositivo de interpretação e produção de sentido no campo organizacional (Fotaki et al., 2012; Žižek, 2006).

■ Limites e desafios da pesquisa psicanalítica em organizações

A aplicação da psicanálise como método de pesquisa em contextos organizacionais, embora fértil e provocadora, encontra resistências importantes que não podem ser negligenciadas. Entre os principais desafios está a dificuldade de institucionalização dessa abordagem em ambientes que ainda operam majoritariamente segundo a lógica da objetividade, da mensuração e da eficácia. Organizações e comitês científicos frequentemente demandam evidências empíricas e replicabilidade, critérios que não se coadunam com o regime de verdade mobilizado pela psicanálise, baseado na escuta, na transferência e na singularidade do sujeito (Grünbaum, 1984; Fink, 1995; Assoun, 1996). Tais exigências refletem uma epistemologia dominante nas ciências sociais aplicadas, muitas vezes alheia ao valor heurístico do enigma, do inconsciente e da opacidade constitutiva do sujeito (Ricoeur, 1970; Freud, 1937/2006).

Essa tensão se aprofunda quando se considera o valor atribuído à performatividade nos discursos organizacionais contemporâneos. Em ambientes atravessados por imperativos de produtividade, clareza e entrega de resultados – que configuram o que Han (2017) denomina como “psicopolítica neoliberal” – sustentar uma posição de escuta que não visa à resolução imediata de problemas, mas à elaboração simbólica do mal-estar, pode ser visto como improdutivo ou mesmo incômodo (Ehrenberg, 2010; Safatle, 2015). A aposta psicanalítica no tempo lógico (Lacan, 2003) e na construção subjetiva do saber muitas vezes colide com a temporalidade acelerada e com o desejo de controle que caracterizam as dinâmicas institucionais.

Adicionalmente, a escrita de casos clínicos organizacionais, embora fundamental como operação metodológica, impõe cuidados éticos específicos. Ao tratar da subjetividade dos participantes e das estruturas simbólicas que regem seus discursos, é preciso preservar tanto o anonimato quanto a integridade narrativa da experiência escutada. A escrita não pode ser confundida com exposição ou denúncia, tampouco com validação de categorias a priori. Trata-se de uma construção simbólica que deve respeitar a opacidade do sujeito e a densidade do seu sofrimento, evitando reduções identitárias ou diagnósticas (Green, 2005; Rabinovich, 2014; Roudinesco, 2011). Como destaca Nasio (1997), escrever um caso é também sustentar o não-saber – o que implica não totalizar a experiência, mas formalizar o percurso da escuta de modo implicado e ético.

Por fim, cabe reconhecer que o pesquisador psicanalítico também está implicado no campo que investiga. Isso demanda uma elaboração constante de sua posição na transferência (Dor, 1991; Fink, 1995), bem como vigilância quanto à tentação de impor sentidos ou totalizar a experiência. O saber que emerge da escuta psicanalítica é sempre parcial, contingente e situado, e seu valor reside justamente na capacidade de sustentar o enigma em vez de dissolvê-lo em respostas precipitadas (Freud, 1937/2006; Ricoeur, 1970; Miller, 2004).

Superar esses desafios exige, portanto, uma firmeza metodológica aliada a uma sensibilidade ética: não basta adotar os conceitos da psicanálise como retórica crítica; é necessário operar segundo sua lógica, o que implica aceitar a incompletude, o deslocamento e a escuta como modos legítimos de produção de saber (Assoun, 1996; Butler, 2005; Safatle, 2015).

Conclusão

Este artigo buscou apresentar, com base em fundamentos epistemológicos e aplicações práticas, uma proposta metodológica para a condução de pesquisas psicanalíticas em contextos organizacionais. Partimos do reconhecimento da singularidade da escuta como operador metodológico e ético, capaz de acessar camadas discursivas e inconscientes que frequentemente permanecem opacas em abordagens tradicionais (Freud, 1937/2006; Ricoeur, 1970; Green, 2005). A articulação entre clínica, teoria e escrita demonstrou-se central na construção de um saber que não busca a generalização estatística, mas a formalização simbólica da experiência vivida – em especial, daquilo que escapa à normatividade dos discursos organizacionais (Assoun, 1996; Rabinovich, 2014).

Ao longo do texto, delineamos as etapas centrais da pesquisa de campo inspirada na psicanálise: desde a delimitação do objeto e o engajamento ético no campo até a escuta transferencial, a construção do caso e as operações de análise por meio da interpretação e formalização (Fink, 1995; Dor, 1991). Mostrou-se, com isso, que a psicanálise oferece não apenas ferramentas conceituais, mas também uma lógica de investigação enraizada na implicação subjetiva do pesquisador e na singularidade dos sujeitos que emergem no discurso institucional (Laplanche, 1992; Nasio, 1997).

Mais do que uma alternativa metodológica, a proposta aqui apresentada constitui um convite à experimentação e à reinvenção da pesquisa organizacional. Em tempos marcados pela acelerada instrumentalização dos saberes e pela crescente pressão por métricas de eficiência e controle (Ehrenberg, 2010; Han, 2017), sustentar uma escuta que valoriza a opacidade, a ambivalência e o sintoma constitui uma forma potente de resistência simbólica (Butler, 2005; Žižek, 2006). Trata-se de operar um deslocamento: do sujeito como objeto de análise ao sujeito como produtor de sentido e portador de um saber que se constrói na relação (Miller, 2004; Safatle, 2015).

As possibilidades futuras dessa abordagem são vastas. Por um lado, ela abre caminho para o que se tem chamado de clínica ampliada – uma prática que ultrapassa os muros do consultório e se estende a contextos

institucionais, sociais e políticos, sem perder seu compromisso com a ética da escuta (Guérin et al., 2011; Dejours, 2009). Por outro, sugere um campo fértil para pesquisas transdisciplinares que articulem psicanálise, sociologia, filosofia, antropologia e estudos organizacionais, produzindo leituras mais complexas e situadas da vida institucional (Fotaki & Hyde, 2015; Arnaud & Vanheule, 2007). Finalmente, ao privilegiar a escuta do sujeito e ao se recusar a domesticar o mal-estar, a pesquisa psicanalítica reafirma sua potência crítica: ela não apenas descreve o mundo, mas intervém nele, ao sustentar a possibilidade de novos modos de existir, trabalhar e narrar o sofrimento (Roudinesco, 2011; Safatle, 2012; Han, 2017).

Nesse horizonte, renovar os modos de fazer pesquisa nas organizações implica não apenas adotar novos métodos, mas assumir um novo compromisso com a produção de verdade: um compromisso com o desejo, com a falha e com a invenção simbólica (Lacan, 2005; Miller, 2007). É nesse gesto que a psicanálise, longe de ser um saber do passado, revela-se como uma via profundamente contemporânea e politicamente necessária.

Referências

- Adorno, T. W. (1973). *The jargon of authenticity*. Northwestern University Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. Sage.
- Arnaud, G. (2002). The organisation and the symbolic: organisational dynamics viewed from a Lacanian perspective. *Human Relations*, 55(6), 691-716.
- Arnaud, G. (2012). The contribution of psychoanalysis to organization studies and management. *Organization Studies*, 33(9), 1121-1135.
- Arnaud, G., & Vanheule, S. (2007). The division of the subject and the organization: a Lacanian approach to subjectivity at work. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 359-369.
- Arnaud, G., & Vidaillet, B. (2018). Clinical and critical approaches to organizational suffering: introduction to the special issue. *Organization*, 25(2), 127-145.
- Assoun, P.-L. (1996). *Introdução à epistemologia freudiana*. Zahar.
- Bain, A. (1998). Social defences against organisational learning. *Human Relations*, 51(3), 413-429.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock Publications.
- Butler, J. (2005). *Deshacer el género*. Paidós.
- Butler, J. (2005). *Giving an account of oneself*. Fordham University Press.
- Carrasco, H. C., & Vizeu, F. (2024). Estudos organizacionais e psicanálise: considerações sobre essa trajetória de articulação. *RECADM*, 23(3), 334-368.
- Clarke, S., & Hoggett, P. (Eds.). (2009). *Researching beneath the surface: psycho-social research methods in practice*. Karnac Books.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. Sage.

- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Editora Vozes.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Cortez.
- Dejours, C. (2007). *Addiction au travail: soigner l'idéologie du rendement*. Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *L'anti-Édipe*. Les Éditions de Minuit.
- Dor, J. (1991). *Introdução à leitura de Lacan: o inconsciente estruturado como uma linguagem*. Jorge Zahar.
- Ehrenberg, A. (2010). *La fatigue d'être soi: dépression et société*. Odile Jacob.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, (40), 6-15.
- Fink, B. (1995). *The lacanian subject: between language and jouissance*. Princeton University Press.
- Fotaki, M. (2006). Choice is yours: a psychodynamic exploration of health policymaking and its consequences for the English National Health Service. *Human Relations*, 59(12), 1711-1740.
- Fotaki, M. (2010). Why do public policies fail so often? Exploring health policy-making as an imaginary and symbolic construction. *Organization*, 17(6), 703-720.
- Fotaki, M. (2014). On the role of affect and ideology in the politics of the self and health policy. *Human Relations*, 67(5), 535-558.
- Fotaki, M., & Hyde, P. (2015). Organizational blind spots: splits, envy, and the absence of containment. *Human Relations*, 68(3), 525-550.
- Fotaki, M., Kenny, K., & Vachhani, S. (2020). Thinking critically about affect in organization studies: why it matters. *Organization*, 27(6), 841-857.
- Fotaki, M., Long, S., & Schwartz, H. S. (2012). What can psychoanalysis offer organization studies today? Taking stock of current developments and thinking about future directions. *Organization Studies*, 33(9), 1105-1120.
- Freud, S. (1912/2006). Recomendações aos médicos que exercem a psicanálise. In *Obras completas* (XII), 115-126. Imago.
- Freud, S. (1915/2006). O inconsciente. In *Obras completas*, (XIV), 159-215, Imago.
- Freud, S. (1937/2006). Construções em análise. In *Obras completas* XXIII, 251-271. Imago.
- Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. Farrar & Rinehart.
- Frosh, S., & Baraitser, L. (2008). Psychoanalysis and psychosocial studies. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 13(4), 346-365.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. Sage Publications.
- Gabriel, Y. (2008). Against the tyranny of paranoia in organizational theory: deconstructing the hidden disorder of organisations. *Organization Studies*, 29(2), 255-277.
- Green, A. (2005). *A morte do pai: uma questão viva para a psicanálise*. Escuta.

- Grünbaum, A. (1984). *The foundations of psychoanalysis: a philosophical critique*. University of California Press.
- Han, B.-C. (2017). *A sociedade do cansaço*. Editora Vozes.
- Han, B.-C. (2017). *Psicopolítica: neoliberalismo e novas técnicas de poder*. Editora Vozes.
- Jack, G. (2004). Accounting for the absence of foreign language teaching in management education: a polemic. *Management Learning*, 35(3), 355-372.
- Jakobson, R. (1960). Linguistics and poetics. In T. A. Sebeok (Ed.). *Style in language*, 350-377. MIT Press.
- Jaques, E. (1955). Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety. In M. Klein, P. Heimann, & R. E. Money-Kyrle (Eds.). *New directions in psychoanalysis*, 478-498. Tavistock Publications.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). *The leadership mystique: leading behavior in the human enterprise*. Pearson Education.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leader on the couch: a clinical approach to changing people and organizations*. John Wiley & Sons.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). *Reflections on character and leadership: on the couch with Manfred Kets de Vries*. Jossey-Bass.
- Lacan, J. (1966). *Écrits: a selection*. W. W. Norton & Company.
- Lacan, J. (1975/2003). *O seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise*. Zahar.
- Lacan, J. (2003). *O seminário, livro 17: o avesso da psicanálise*. Zahar.
- Lacan, J. (2005). *O seminário, livro 23: o sinthoma*. Zahar.
- Lapierre, A. (1993). *La relation d'autorité: Essai de psychodynamique sociale*. PUF.
- Laplanche, J. (1992). *Novos fundamentos para a psicanálise*. Martins Fontes.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1967). *The language of psychoanalysis*. Hogarth Press.
- Le Gaufey, G. (2006). *Le passé d'une illusion: L'interprétation à l'épreuve de la logique*. Éditions EPEL.
- Long, S. (2013). *Socioanalytic methods: discovering the hidden in organisations and social systems*. Karnac Books.
- Long, S., & Harding, W. (2013). Socioanalytic interviewing. In S. Long (Ed.), *Socioanalytic methods: Discovering the hidden in organisations and social systems*, 91-106. Karnac Books.
- Long, S., & Harney, M. (2013). The associative unconscious in psychoanalytic social research. *Organisational and Social Dynamics*, 13(1), 84-104.
- Marcuse, H. (1955). *Eros and civilization: a philosophical inquiry into Freud*. Beacon Press.
- Menzies L. I. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. *Human Relations*, 13(2), 95-121.
- Miller, J.-A. (2004). *A experiência da clínica psicanalítica*. Zahar.
- Miller, J.-A. (2007). *O parceiro-síntoma*. Zahar.

- Miller, J.-A. (2011). *A experiência da clínica lacaniana*. Zahar.
- Nasio, J.-D. (1997). *Cinco lições sobre a teoria de Jacques Lacan*. Zahar.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.). (1994). *The unconscious at work: individual and organizational stress in the human services*. Routledge.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson.
- Rabinovich, E. P. (2014). *O inconsciente na organização: clínica do trabalho e psicodinâmica institucional*. Casa do Psicólogo.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Fundação Getúlio Vargas.
- Ricoeur, P. (1970). *Le conflit des interprétations: Essais d'herméneutique*. Seuil.
- Roudinesco, E. (2011). *O que é a psicanálise?* Zahar.
- Safatle, V. (2012). *A esquerda que não teme dizer seu nome*. Três Estrelas.
- Safatle, V. (2015). *O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo*. Cosac Naify.
- Sant'Anna, A. S. (2012). Psychoanalysis and contemporary subject-work-organizations relations. *International Forum of Psychoanalysis*, 21, 35-40.
- Saussure, F. (1916). *Curso de linguística geral*. Payot.
- Schwartz, H. S. (1990). *Narcissistic process and corporate decay: the theory of the organization ideal*. NYU Press.
- Sievers, B. (2006). Organization as a psycho-social system: the limits of classical organizational theory. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 11, 54-70.
- Spinoza, B. (2009). *Ética*. Martins Fontes.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Sage.
- Žižek, S. (2006). *A visão em paralaxe*. Boitempo.
- Zupančič, A. (2008). *The odd one in: on comedy*. MIT Press.