

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM JOVENS: UMA ANÁLISE PSICANALÍTICA DAS DINÂMICAS INCONSCIENTES E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

**THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS IN YOUNG PEOPLE: A PSYCHOANALYTICAL ANALYSIS OF UNCONSCIOUS DYNAMICS AND CONTEMPORARY CHALLENGES**

**EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN LOS JÓVENES: UN ANÁLISIS PSICOANALÍTICO DE LAS DINÁMICAS INCONSCIENTES Y LOS DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.026-008>

**Fernanda Machado Freitas**

Bacharel em Administração

Mestre em Tecnologia

Psicanalista

Mentora para Desenvolvimento de Pessoas

---

**RESUMO**

O artigo propõe uma análise integrativa do desenvolvimento da liderança juvenil a partir da perspectiva psicanalítica, considerando os desafios específicos enfrentados pelas novas gerações. Diante de um cenário global marcado por intensa conectividade, transformações tecnológicas e instabilidade social, destaca-se a importância de formar líderes com maturidade emocional, ética e resiliência psíquica. A psicanálise é apresentada como ferramenta valiosa para compreender os processos inconscientes, os conflitos identitários e a formação do self que influenciam diretamente o exercício da liderança.

O estudo tem como objetivos investigar as bases psicanalíticas relacionadas ao desenvolvimento da liderança, identificar competências psíquicas relevantes para esse processo, analisar as dificuldades enfrentadas pelos jovens e explorar estratégias de intervenção. Ao considerar o impacto das redes sociais e das tecnologias na constituição subjetiva e relacional dos indivíduos, o artigo oferece contribuições teóricas e práticas para profissionais envolvidos na formação de jovens líderes.

**Palavras-chave:** Psicanálise; Liderança juvenil; Desenvolvimento emocional.

**ABSTRACT**

The article proposes an integrative analysis of the development of youth leadership from a psychoanalytical perspective, considering the specific challenges faced by the new generations. Faced with a global scenario marked by intense connectivity, technological transformations and social instability, the importance of training leaders with emotional maturity, ethics and psychological resilience is highlighted. Psychoanalysis is presented as a valuable tool for understanding unconscious processes, identity conflicts and the formation of the self, which directly influence the exercise of leadership.

The study aims to investigate the psychoanalytical bases related to leadership development, identify psychic competencies relevant to this process, analyze the difficulties faced by young people and explore intervention strategies. By considering the impact of social networks and technologies on the subjective and relational constitution of individuals, the article offers theoretical and practical contributions for professionals involved in training young leaders.



**Keywords:** Psychoanalysis; Youth leadership; Emotional development.

## **RESUMEN**

El artículo propone un análisis integrador del desarrollo del liderazgo juvenil desde una perspectiva psicoanalítica, considerando los retos específicos a los que se enfrentan las nuevas generaciones. Ante un escenario global marcado por una intensa conectividad, transformaciones tecnológicas e inestabilidad social, se destaca la importancia de formar líderes con madurez emocional, ética y resiliencia psicológica. El psicoanálisis se presenta como una valiosa herramienta para comprender los procesos inconscientes, los conflictos de identidad y la formación del yo, que influyen directamente en el ejercicio del liderazgo.

El estudio pretende investigar las bases psicoanalíticas relacionadas con el desarrollo del liderazgo, identificar las competencias psíquicas relevantes para este proceso, analizar las dificultades a las que se enfrentan los jóvenes y explorar estrategias de intervención. Al considerar el impacto de las redes sociales y las tecnologías en la constitución subjetiva y relacional de los individuos, el artículo ofrece contribuciones teóricas y prácticas para los profesionales implicados en la formación de jóvenes líderes.

**Palabras clave:** Psicoanálisis; Liderazgo juvenil; Desarrollo emocional.



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEORIAS PSICANALÍTICAS SOBRE LIDERANÇA: UMA PERSPECTIVA INTEGRATIVA

O fomento de competências de liderança em indivíduos jovens constitui um imperativo crescente na complexa tessitura da sociedade contemporânea. À medida que a interconectividade global se adensa e os desafios socioculturais se tornam mais intrincados, a demanda por líderes que demonstrem eficácia, acuidade ética e resiliência psíquica assume uma preeminência inegável. Este estudo propõe-se a abordar tal questão crucial através de uma lente psicanalítica, explorando de que maneira os construtos teóricos e os arcabouços conceituais da psicanálise podem elucidar de forma singular o processo multifacetado de desenvolvimento da liderança, bem como os desafios idiossincráticos que se impõem à geração atual.

A relevância intrínseca deste constructo temático desdobra-se em múltiplas facetas. Primordialmente, a aquisição precoce de habilidades de liderança detém o potencial de impactar de modo significativo o trajeto de sucesso pessoal e a trajetória profissional dos sujeitos. Adicionalmente, a formação de um *corpus* de líderes competentes e eticamente orientados é condição *sine qua non* para a prosperidade e o bem-estar das coletividades e estruturas sociais. Não obstante, a coorte geracional contemporânea confronta-se com um conjunto de adversidades singulares que podem, de forma deletéria, influenciar a maturação dessas competências cruciais.

A problemática que catalisa a presente investigação emerge da observação clínica e social de que, apesar da vasta profusão de informações e das múltiplas oportunidades que se apresentam aos jovens hodiernos, muitos parecem se debater com questões basilares de identidade do *self*, oscilações na autoestima e uma notável dificuldade na capacidade de manejo de adversidades. O recrudescimento de traços narcísicos, uma acentuada fragilidade egoica, quadros de ansiedade generalizada e sentimentos de insegurança constituem fenômenos frequentemente delineados na clínica e na literatura especializada. Adicionalmente, o impacto das redes sociais e da onipresença tecnológica na edificação da identidade e nas complexas relações interpessoais instaura novos paradigmas desafiadores para a emergência de líderes autênticos e efetivos.

A psicanálise oferece um prisma interpretativo distinto e de valor inestimável para a compreensão e a intervenção sobre esses desafios. Conforme elucidado por Zimerman (2010, p. 45), “a psicanálise propicia uma compreensão profunda dos processos inconscientes que moldam o comportamento e as relações humanas, incluindo aquelas que se manifestam no contexto da liderança”. Ao perscrutar as dinâmicas inconscientes, as configurações relacionais precoces e a intrincada ontogênese do *self*, a psicanálise tem a capacidade de oferecer *insights* profundos sobre como nutrir as latências de liderança desde os primórdios da vida.

O objetivo geral deste estudo é proceder à análise, a partir de uma rigorosa perspectiva psicanalítica, dos mecanismos pelos quais as competências de liderança podem ser desenvolvidas em

jovens, e identificar as dificuldades preponderantes enfrentadas pela geração atual na assimilação e manejo dos desafios inerentes à experiência existencial.

### **Os objetivos específicos delineados para este estudo são:**

- Investigar os conceitos e teorias psicanalíticas nucleares que se correlacionam ao desenvolvimento da liderança em sujeitos jovens.
- Identificar as competências de liderança consideradas mais pertinentes para o desenvolvimento psíquico saudável de jovens, conforme a epistemologia psicanalítica. Analisar as dificuldades específicas que a geração atual enfrenta, sob a égide da ótica psicanalítica, no que concerne à formação e ao amadurecimento das competências de liderança.
- Explorar estratégias e intervenções psicanalíticas que possam servir de subsídio no processo de desenvolvimento dessas competências.
- Avaliar o impacto multifacetado das redes sociais e das inovações tecnológicas na configuração das competências de liderança em jovens, mediante uma abordagem psicanalítica.

Por intermédio desta investigação sistemática, anseia-se contribuir para uma elucidação mais aprofundada dos processos envolvidos na gênese da liderança em jovens, e proporcionar *insights* para educadores, genitores, psicólogos e demais profissionais engajados na formação da vindoura geração de líderes.

A presente investigação justifica-se pela premente necessidade de compreender e abordar os desafios idiossincráticos que a geração hodierna enfrenta no cultivo das competências de liderança. Em um cenário global caracterizado por vertiginosas transformações tecnológicas, instabilidade econômica e profundas reconfigurações sociais, torna-se crucial capacitar os jovens com o *repertoire* de habilidades indispensáveis para uma liderança efetiva e eticamente fundamentada.

Conforme ressalta Outeiral (2007, p. 78), "o desenvolvimento de competências de liderança encontra-se intrinsecamente imbricado ao desenvolvimento emocional e à consolidação da identidade, processos que a psicanálise tem perscrutado exaustivamente". Esta perspectiva sublinha a imperatividade de uma abordagem holística no processo formativo de líderes, que contemple não somente as habilidades de ordem técnica, mas também o amadurecimento emocional e psicológico.

O influxo das redes sociais e da tecnologia sobre a edificação da identidade e sobre a dinâmica das relações interpessoais constitui outro vetor crucial que este estudo se propõe a explorar. Como pontua Nicolaci-da-Costa (2005, p. 51), "as novas plataformas de comunicação estão reconfigurando profundamente a maneira como os jovens se relacionam consigo mesmos e com o outro, o que



acarreta implicações significativas para o desenvolvimento de habilidades sociais e, conseqüentemente, para a liderança".

Ao debruçar-se sobre essas temáticas, o presente estudo visa não apenas enriquecer o corpo teórico de conhecimento acerca do desenvolvimento da liderança, mas também ofertar diretrizes práticas para educadores, genitores, psicólogos e demais profissionais envolvidos no acompanhamento da próxima coorte de líderes. Em última análise, o propósito é contribuir para a elaboração de abordagens mais eficazes e de natureza holística para a nutrir das competências de liderança em jovens, considerando os desafios singulares que os interpelam no cenário contemporâneo. Ao fazer isso, almeja-se contribuir para a formação de líderes que se destaquem pela resiliência, pela integridade ética e pela capacidade de navegar com proficiência nas complexidades do século XXI.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 TEORIAS PSICANALÍTICAS SOBRE LIDERANÇA**

A disciplina psicanalítica, desde seus alicerces concebidos por Freud até as significativas elaborações posteriores de Melanie Klein e Donald Winnicott, oferece um manancial de *insights* de valor heurístico para a elucidação do processo de desenvolvimento de competências de liderança em sujeitos jovens. A presente seção se dedicará à exploração das contribuições desses três pilares da teoria psicanalítica, tecendo uma integração de suas perspectivas com vistas a uma compreensão mais abrangente do fenômeno em questão.

#### **2.1.1 Freud e o Desenvolvimento do Ego e do Superego na Gênese da Liderança**

Sigmund Freud, o mentor da psicanálise, embora não tenha se dedicado diretamente à temática da liderança em suas formulações iniciais, legou um arcabouço teórico fundamental que permite inferir os mecanismos pelos quais as capacidades de liderança emergem e se consolidam. Suas concepções sobre a estrutura tripartite da psique – Id, Ego e Superego – revelam-se indispensáveis para tal compreensão.

Na obra “O Ego e o Id” (1923/1996), Freud introduz o modelo estrutural da mente, em que o Ego, em particular, desempenha um papel fulcral na modulação da personalidade e, por extensão, no desenvolvimento das aptidões de liderança. Freud assevera que "o ego representa o que pode ser chamado de razão e senso comum, em contraste com o id, que contém as paixões" (p. 39). Esta intrínseca capacidade do Ego de atuar como mediador entre as pressões pulsionais advindas do Id e as preempatórias demandas da realidade externa é axiomática para o exercício de uma liderança eficaz. A habilidade de sintetizar e racionalizar impulsos, direcionando-os para a ação construtiva e realista, configura-se como um pilar da autoridade e da decisão do líder.

O Superego, por seu turno, constitui a instância psíquica que incorpora os preceitos morais, os ideais do eu e os códigos de conduta introjetados do universo sociocultural. Freud observa que "o



superego retém o caráter do pai, enquanto que quanto mais poderoso o complexo de Édipo e mais rapidamente sucumbir à repressão, mais severa será posteriormente a dominação do superego sobre o ego" (1923/1996, p. 47). Esta introjeção de normas e valores sociais, erigida sobre as identificações com as figuras parentais e de autoridade, é crucial para a formação de um líder eticamente balizado e imbuído de senso de responsabilidade social. A liderança, sob esta ótica, transcende a mera gestão técnica, enraizando-se na estrutura moral do indivíduo.

Para além disso, Freud salienta a relevância do complexo de Édipo no desenvolvimento psicosssexual e na estruturação psíquica do sujeito, afirmando que "o complexo de Édipo revela sua importância como o fenômeno central do período sexual da primeira infância" (1923/1996, p. 46). Uma resolução bem-sucedida dessa fase edípica, que envolve a superação de ambivalências e a internalização de limites e hierarquias, pode ser interpretada como um precursor substancial para o desenvolvimento de habilidades de liderança, visto que implica a navegação por relações interpessoais complexas e a internalização de representações de figuras de autoridade.

Em "O Mal-estar na Civilização" (2010, p. 57), Freud aprofunda sua exploração das tensões dialéticas entre o indivíduo e as exigências da cultura e da sociedade, um tema de centralidade para a elucidação do fenômeno da liderança. Ele observa que "o desenvolvimento da civilização impõe restrições à liberdade, e a justiça exige que ninguém fuja a essas restrições". Esta formulação ressoa profundamente com os dilemas enfrentados pelos líderes, que precisam equilibrar as necessidades idiossincráticas e os anseios coletivos de seus liderados com as impositivas demandas da realidade social e organizacional. A capacidade de lidar com a renúncia pulsional e de orientar o grupo para objetivos socialmente aceitáveis é uma marca do líder maduro.

### **2.1.2 Melanie Klein e a Crucialidade das Primeiras Relações Objetais na Formação da Liderança**

Melanie Klein, com sua abordagem inovadora centrada nas relações objetais precoces, oferece uma perspectiva complementar e intrinsecamente enriquecedora para a inteligibilidade do desenvolvimento da liderança. Suas contribuições deslocam o foco para as dinâmicas mais arcaicas da psique, estabelecendo conexões entre as experiências infantis e a futura capacidade de relacionamento e gestão.

Em "A Psicanálise de Crianças" (1932/1997), Klein enfaticamente sublinha a importância das primárias relações objetais na constituição da personalidade. Ela postula que "a criança estabelece relações de objeto desde o nascimento, sendo o primeiro objeto o seio materno" (p. 70). Essas interações originárias, que envolvem fantasias e projeções intensas, formam a matriz fundamental para a construção de todas as relações futuras do indivíduo, incluindo aquelas estabelecidas no âmbito da liderança. A qualidade dessas primeiras interações com o objeto primário (geralmente a mãe ou cuidador) influencia a capacidade do futuro líder de estabelecer vínculos, confiar e manejar a ambivalência nas relações interpessoais.

Klein introduz os conceitos de posição esquizo-paranóide e posição depressiva, que se revelam cruciais para a apreensão do desenvolvimento emocional e, por extensão, da maturidade necessária à liderança. Ela elucida que "na posição esquizo-paranóide, predominam a ansiedade persecutória e os mecanismos de cisão do objeto em 'bom' e 'mau'. Na posição depressiva, há uma integração dos aspectos bons e maus do objeto, acompanhada de culpa e reparação" (1997, p. 120). A capacidade de integrar a ambivalência, de suportar a ansiedade decorrente da totalidade do objeto e de lidar com sentimentos de culpa e de reparação é fundamental para uma liderança que se pretenda madura, capaz de reconhecer a complexidade dos liderados e de si próprio, e de promover a coesão.

Em “Inveja e Gratidão” (1957/1991), Klein destaca que “a gratidão tem suas raízes na capacidade de amar e é essencial para o estabelecimento de boas relações objetais” (p. 242). A capacidade de experimentar e expressar gratidão, que brota de um reconhecimento genuíno do objeto bom, pode ser interpretada como uma qualidade essencial e ética para o líder, visto que promove o reconhecimento mútuo, fortalece os laços grupais e instaura um ambiente de trabalho pautado na reciprocidade e na valorização.

Por outro lado, a teórica também explora o papel pernicioso da inveja no desenvolvimento egoico, observando que "a inveja excessiva interfere no desenvolvimento do ego, perturbando a introjeção do objeto bom e minando a capacidade de usufruir" (1991, p. 260). Esta observação adquire particular relevância para a compreensão das dificuldades enfrentadas por líderes em desenvolvimento, que podem ser interpelados por sentimentos de rivalidade, ciúme ou inveja em relação a figuras de autoridade, a pares ou mesmo a subalternos. O manejo construtivo da inveja, tanto a própria quanto a alheia, é um desafio psicológico significativo para a consolidação de uma liderança integradora.

### **2.1.3 Winnicott e o Conceito de “Espaço Potencial” para o Desenvolvimento da Liderança**

Donald Winnicott, com sua enfática valorização do ambiente facilitador e a introdução do conceito de espaço potencial, oferece *insights* inestimáveis para a compreensão do processo de amadurecimento das competências de liderança. Suas formulações deslocam o foco para as condições ambientais que propiciam a emergência da criatividade e da autenticidade no indivíduo.

Winnicott (1975, p. 142) introduz o inovador conceito de espaço potencial, asseverando que "o espaço potencial entre o bebê e a mãe, entre a criança e a família, entre o indivíduo e a sociedade ou o mundo, depende da experiência que conduz à confiança". Este *locus* intersubjetivo, um domínio de criatividade e transicionalidade, pode ser concebido como o terreno fértil onde as aptidões de liderança podem desabrochar. É nesse espaço que o sujeito se permite explorar com segurança novos papéis, responsabilidades e ideais, sem a exigência de uma adaptação rígida à realidade externa, mas com a possibilidade de criar e recriar o mundo e a si mesmo.

Winnicott também enfatiza a crucialidade do brincar no processo de desenvolvimento psíquico, observando que "é no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto,

pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o eu (self)" (1975, p. 80). Esta perspectiva sugere que a criatividade, a flexibilidade cognitiva e a capacidade de experimentar e de encontrar soluções inovadoras, inerentes ao brincar, são elementos fundamentais para o desenvolvimento de líderes autênticos, capazes de inovação e de engajamento genuíno. A liderança, portanto, não é uma mera performance, mas uma expressão do *self* verdadeiro.

O construto Winnicottiano da "mãe suficientemente boa" também carrega implicações profundas para a dinâmica da liderança. Ele define a mãe suficientemente boa como "aquela que efetua uma adaptação ativa às necessidades do bebê, uma adaptação que diminui gradativamente, segundo a crescente capacidade deste em aquilatar o fracasso da adaptação e em tolerar os resultados da frustração" (1975, p. 25). Este conceito pode ser analogicamente transposto ao campo da liderança, sugerindo que líderes eficazes devem ser capazes de prover o *holding* psicológico e o suporte necessário aos seus liderados, mas, concomitantemente, permitir que estes desenvolvam sua própria resiliência, autonomia e capacidade de lidar com as frustrações e os desafios. O líder "suficientemente bom" não superprotege, mas oferece um ambiente seguro para o crescimento.

Winnicott (1990, p. 153) sublinha que "a continuidade do ser é a base da força do ego, enquanto toda falha nessa continuidade constitui um enfraquecimento do ego ou uma psicose". Esta formulação ressalta a relevância de um ambiente consistente, confiável e previsível para a consolidação de líderes resilientes e emocionalmente equilibrados. Um *self* desintegrado ou fragmentado dificilmente poderá sustentar a complexa carga psíquica exigida pela liderança.

## 2.2 INTEGRAÇÃO DAS PERSPECTIVAS PSICANALÍTICAS NA COMPREENSÃO DA LIDERANÇA

A integração das teorias de Freud, Klein e Winnicott permite edificar uma compreensão multifacetada de como as competências de liderança se gestam e se desenvolvem.

A psicanálise freudiana, com sua elucidação do desenvolvimento do Ego e do Superego, fornece a base teórica para apreender como os futuros líderes adquirem a capacidade de mediar entre os impulsos internos e as exigências da realidade externa, bem como internalizam os valores e as normas socioculturais. A ênfase kleiniana nas relações objetais precoces e na dinâmica emocional primária nos auxilia a entender como as experiências fundantes moldam a aptidão do indivíduo para estabelecer relações interpessoais saudáveis, gerenciar afetos complexos como a inveja e a gratidão, e processar a ambivalência. Por fim, os conceitos winnicottianos de espaço potencial, brincar e ambiente facilitador oferecem *insights* cruciais sobre como instanciar as condições ideais para a emergência de líderes que se destaquem pela criatividade, pela autenticidade e pelo equilíbrio emocional.



Convergindo, essas perspectivas teóricas sugerem que o desenvolvimento de competências de liderança constitui um processo de intrínseca complexidade, que se inicia nos primeiros anos da infância e se desdobra ao longo de todo o ciclo vital. Este processo envolve a maturação de um Ego robusto e de um Superego eticamente estruturado, a capacidade de estabelecer e manter relações objetivas de qualidade, o manejo construtivo de emoções ambivalentes, e a oportunidade de explorar e consolidar o *self* autêntico em um ambiente que seja simultaneamente seguro e facilitador.

Esta compreensão psicanalítica do desenvolvimento da liderança acarreta implicações significativas para a maneira como concebemos e apoiamos a formação dos futuros líderes. Ela aponta para a importância de contextos familiares e educacionais que promovam ativamente o desenvolvimento emocional saudável, que ofereçam espaços propícios para a exploração criativa e a experimentação, e que forneçam modelos de liderança pautados pela ética, pela responsabilidade e pela autenticidade.

À medida que prosseguimos na investigação do desenvolvimento de competências de liderança em jovens, estas perspectivas psicanalíticas propiciam uma base teórica profícua para futuras investigações e para a concepção de intervenções práticas. Elas nos recordam que a liderança transcende a mera aquisição de habilidades técnicas ou o acúmulo de conhecimentos; ela está profundamente enraizada na ontogênese emocional e nas experiências relacionais que se iniciam desde os primeiros dias da existência.

Aprofundando a análise das teorias psicanalíticas sobre liderança, é imperativo explorar como estas perspectivas se aplicam de forma mais específica ao desenvolvimento das competências de liderança em jovens.

### **2.2.1 Freud e o Desenvolvimento do Ego e do Superego na Configuração dos Líderes**

A teoria freudiana do desenvolvimento do Ego e do Superego oferece subsídios valiosos para a compreensão de como as estruturas fundacionais da liderança são sedimentadas durante a infância e a adolescência.

O Ego, como instância mediadora entre as injunções do Id e as coações da realidade externa, é de primordial importância para a emergência das capacidades de liderança. De acordo com Freud (2011, p. 30), "o ego representa o que pode ser chamado de razão e senso comum, em contraste com o id, que contém as paixões". Esta aptidão para a mediação, que implica a capacidade de postergar a gratificação imediata em prol de objetivos a longo prazo e de integrar informações diversas para tomar decisões ponderadas, é fundamental para líderes que necessitam equilibrar as necessidades e os anseios de seus liderados com as impositivas realidades e as inerentes limitações do contexto.

A maturação do Superego, por sua vez, é condição *sine qua non* para a formação de líderes que operam sob um imperativo ético e com um senso de responsabilidade social. Freud (1923/1996) observa que "o superego retém o caráter do pai, enquanto que quanto mais poderoso o complexo de

Édipo e mais rapidamente sucumbir à repressão, mais severa será posteriormente a dominação do superego sobre o ego" (p. 47). Esta formulação sugere que as experiências precoces com figuras de autoridade, e a forma como estas são internalizadas, exercem um impacto determinante na consolidação dos valores morais e éticos que guiarão o líder em sua futura práxis. A severidade ou a flexibilidade do Superego moldará o estilo de liderança, influenciando a capacidade de autocrítica, a busca pela perfeição e a relação com a autoridade.

Adicionalmente, o conceito freudiano de sublimação, minuciosamente discutido em “O Mal-estar na Civilização” (1930/1996), oferece uma perspectiva sobre como as energias pulsionais, em sua origem instintivas, podem ser transmutadas e canalizadas para atividades socialmente valorizadas e culturalmente produtivas, incluindo, de forma proeminente, a liderança. Freud afirma que "a sublimação do instinto constitui um aspecto particularmente evidente do desenvolvimento cultural; é ela que torna possível às atividades psíquicas superiores, científicas, artísticas ou ideológicas, o desempenho de um papel tão importante na vida civilizada" (p. 103). Esta concepção indica que o desenvolvimento de competências de liderança pode ser apreendido como uma forma de sublimação, onde impulsos e energias psíquicas são direcionados para empreendimentos construtivos e benéficamente orientados para o coletivo.

### 2.2.2 Melanie Klein e as Relações Objetais na Gênese dos Líderes

A teoria kleiniana sobre as relações objetais precoces oferece uma perspectiva complementar e profunda sobre o desenvolvimento das competências de liderança, enfatizando a dimensão afetiva e relacional.

Klein (1991, p. 242) ressalta que "a gratidão tem suas raízes na capacidade de amar e é essencial para o estabelecimento de boas relações objetais". Estas relações objetais primárias, marcadas pela dinâmica entre o *self* e os primeiros objetos (parciais ou totais), constituem a matriz fundamental para todas as interações futuras, incluindo aquelas que se desenrolam no complexo campo da liderança. A qualidade dessas interações iniciais pode influenciar de maneira determinante a aptidão de um futuro líder para edificar conexões positivas, inspirar a confiança dos liderados e orquestrar as intrincadas relações interpessoais. A capacidade de amar e de sentir gratidão por aquilo que é recebido e pelos esforços alheios é um pilar para a construção de alianças e para a manutenção de equipes coesas.

Os construtos kleinianos da posição esquizo-paranóide e da posição depressiva também encerram implicações significativas para o amadurecimento da liderança. Klein (1997) explica que "na posição esquizo-paranóide, predominam a ansiedade persecutória e os mecanismos de cisão, que clivam o objeto em partes boas e más, evitando a ambivalência. Na posição depressiva, por sua vez, ocorre uma progressiva integração dos aspectos bons e maus do objeto e do *self*, acompanhada de um sentimento de culpa e de uma tendência à reparação" (p. 120). A capacidade de um líder de integrar

e tolerar a ambivalência (de si mesmo e dos outros), de suportar a ansiedade inerente à percepção do objeto total (com suas qualidades positivas e negativas) e de empreender ações reparadoras após conflitos ou falhas, é crucial para uma liderança que se pretenda madura, realista e eficaz.

Em “Inveja e Gratidão” (1957/1991), Klein explora minuciosamente como esses sentimentos fundamentais permeiam e influenciam o desenvolvimento emocional. Ela reitera que "a gratidão tem suas raízes na capacidade de amar e é essencial para o estabelecimento de boas relações objetais" (p. 242). A capacidade de experimentar e expressar gratidão, que se manifesta como reconhecimento da bondade e da ajuda recebida, pode ser discernida como uma qualidade intrínseca e imperativa da liderança, promovendo um ambiente de trabalho positivo, motivador e de reciprocidade construtiva.

Em contrapartida, Klein (1991) adverte que "a inveja excessiva interfere de forma deletéria no desenvolvimento do ego, perturbando a introjeção do objeto bom e minando a capacidade de desfrutar e de se beneficiar das ofertas do outro" (p. 260). Esta observação aponta para o manejo da inveja como um desafio psicológico premente no processo de desenvolvimento de líderes, especialmente em ambientes caracterizados por uma intensa competitividade. Um líder que não consegue lidar com sua própria inveja ou com a inveja dos liderados pode sabotar projetos, relações e o crescimento do grupo.

### 2.2.3 Winnicott e o Espaço Potencial no Desenvolvimento da Liderança

Winnicott, com sua exploração do espaço potencial e do ambiente facilitador, propicia *insights* valiosos sobre as condições que se revelam propícias para o florescimento das competências de liderança.

Winnicott (1971/1975) introduz o conceito de espaço potencial, asseverando que "o espaço potencial entre o bebê e a mãe, entre a criança e a família, entre o indivíduo e a sociedade ou o mundo, depende da experiência que conduz à confiança" (p. 142). Este *lócus* transicional, que se situa entre a realidade interna e a realidade externa, pode ser concebido como o campo fértil onde as habilidades de liderança podem se desenvolver plenamente. É nesse espaço que o sujeito tem a liberdade psicológica para a exploração segura de novos papéis, a experimentação de responsabilidades e a manifestação da criatividade, sem a rigidez da imposição externa, mas com a sustentação de um ambiente confiável.

A ênfase winnicottiana no brincar como um elemento fundamental para o desenvolvimento psíquico adquire particular relevância para a formação de líderes. Ele observa que "é no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o eu (self)" (1975, p. 80). Esta perspectiva sugere que contextos que estimulam a criatividade, a flexibilidade cognitiva, a capacidade de experimentar novas soluções e a expressão lúdica são cruciais para o desenvolvimento de líderes que se distinguem pela inovação, pela autenticidade e pela capacidade de engajamento genuíno. A liderança, sob esta ótica, não é meramente pragmática, mas uma manifestação da integridade do *self*.



O conceito de Winnicott da "mãe suficientemente boa" também encerra implicações profundas para a práxis da liderança. Ele define a mãe suficientemente boa como "aquela que efetua uma adaptação ativa às necessidades do bebê, uma adaptação que diminui gradativamente, segundo a crescente capacidade deste em aquilatar o fracasso da adaptação e em tolerar os resultados da frustração" (1975, p. 25). Este construto pode ser analogicamente aplicado à esfera da liderança, sugerindo que os líderes eficazes devem ser capazes de prover o *holding* psicológico e o suporte empático necessário aos seus liderados, mas, simultaneamente, devem fomentar a autonomia e a resiliência destes, permitindo que lidem com frustrações e que desenvolvam sua própria capacidade de enfrentamento.

### 2.3 INTEGRAÇÃO DAS PERSPECTIVAS PARA A LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

Ao integrar as perspectivas de Sigmund Freud, Melanie Klein e Donald Winnicott, é possível desenvolver uma compreensão mais rica, nuançada e multifacetada do desenvolvimento de competências de liderança em jovens.

Desenvolvimento do Ego e Ética da Liderança: Freud nos recorda a imperatividade de edificar um Ego robusto, capaz de mediar de forma eficaz entre as pressões pulsionais internas e as exigências da realidade externa, e de consolidar um Superego que incorpore um sólido arcabouço de valores éticos. Isto implica que os programas de desenvolvimento de liderança para jovens não devem se restringir ao ensino de habilidades meramente técnicas, mas devem priorizar o amadurecimento do caráter, a capacidade de julgamento moral e a tomada de decisões eticamente fundamentadas.

Relações Objetais e Inteligência Emocional: As contribuições kleinianas sobre as relações objetais precoces e o manejo de emoções complexas como a inveja e a gratidão são cruciais para o desenvolvimento da inteligência emocional no líder. Isso significa que o desenvolvimento da liderança deve incluir um foco substancial no cultivo de habilidades interpessoais, na empatia e na autoconsciência emocional, capacitando o jovem a navegar as complexas dinâmicas afetivas presentes em qualquer grupo.

Espaço Potencial e Criatividade Inovadora: A teoria winnicottiana sobre o espaço potencial e a centralidade do brincar sugere que ambientes que promovem a exploração segura, a criatividade inerente e a expressão autêntica são cruciais para o desenvolvimento de líderes com capacidade de inovação. Isso indica que os programas de liderança para jovens devem incorporar elementos de ludicidade, experimentação e expressão criativa, permitindo que a inovação surja de um *self* mais integrado.

Ambiente Facilitador para o Crescimento: As perspectivas dos três teóricos convergem na ênfase da importância de um ambiente de *holding* e de suporte para o desenvolvimento psíquico saudável. Isso implica que o desenvolvimento da liderança em jovens não deve ser encarado como um processo exclusivamente individual, mas deve envolver ativamente o ambiente familiar, o contexto

escolar e a comunidade em que o jovem está inserido, reconhecendo a interdependência entre o sujeito e seu entorno.

Integração de Aspectos Positivos e Negativos: A discussão kleiniana sobre a posição depressiva e a integração dos aspectos “bons” e “maus” do objeto e do *self* é particularmente relevante para a formação de líderes maduros. Isso significa que o desenvolvimento da liderança deve propiciar oportunidades para que os jovens lidem de forma construtiva com desafios, frustrações, fracassos e conflitos, fomentando a resiliência e a capacidade de aprender com a experiência em sua totalidade, sem cisões idealizadas.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

### 2.4.1 A Formação do Self e a Capacidade de Liderança

A formação do *self* constitui um processo nuclear no desenvolvimento das competências de liderança em jovens. Este processo, intrinsecamente concatenado à capacidade de liderar, é influenciado por uma miríade de fatores psicológicos e sociais, conforme elucidado por diversos expoentes da teoria psicanalítica.

Donald Winnicott, em sua obra seminal “O Brincar e a Realidade” (1971/1975), introduz os construtos do “verdadeiro self” e do “falso self”, que se revelam cruciais para a inteligibilidade da autenticidade no exercício da liderança. Winnicott assevera que “o verdadeiro self é o potencial herdado que está experimentando a continuidade da existência, e adquirindo à sua maneira e em seu próprio ritmo uma realidade psíquica pessoal e um esquema corporal pessoal” (p. 136). Esta noção indica que uma liderança genuína e autêntica emerge quando o indivíduo é capaz de operar a partir de seu verdadeiro *self*, mantendo uma congruência intrínseca entre suas ações, suas crenças e sua identidade interna. A performance do líder, sob esta luz, não é uma mera fachada, mas uma emanção de sua essência.

Complementando esta perspectiva, Heinz Kohut, em sua obra “A Restauração do Self” (1977/1988), enfatiza a primordial importância do desenvolvimento de um *self* coeso para a consolidação de líderes. Kohut argumenta que “um self coeso é a base para uma autoestima estável, para uma ambição saudável e para relações interpessoais genuinamente empáticas” (p. 185). Esta visão é de particular relevância para o desenvolvimento da liderança, pois sugere que a aptidão para liderar eficazmente está intrinsecamente ligada à solidez, à integração e à vitalidade da estrutura do *self*. Um *self* fragmentado ou deficitário dificilmente sustentará a carga da liderança.

Erik Erikson, em “Identidade, Juventude e Crise” (1968/1976), oferece uma abordagem desenvolvimental sobre a formação do *self* e sua profunda relação com a liderança.



Erikson propõe que "a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental" (p. 21). Este processo dinâmico de construção da identidade é crucial para o desenvolvimento de líderes, pois implica a progressiva integração de habilidades, valores, crenças e papéis sociais em uma síntese coerente e adaptativa.

A capacidade de liderança, portanto, pode ser apreendida como uma extensão natural de um *self* que se encontra bem desenvolvido e integrado. Como observa Zimmerman (2010, p. 165), "a capacidade de mentalização – ou seja, a habilidade de compreender os estados mentais próprios e os do outro – é fundamental para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis e, por extensão, para a liderança eficaz". Esta habilidade de mentalização, que permite ao líder inferir e ter empatia com as intenções e emoções dos liderados, está intimamente ligada à formação de um *self* coeso e à capacidade de projeção empática, ambas cruciais para a liderança transformadora.

#### **2.4.2 A Imperatividade da Transferência e Contratransferência no Desenvolvimento de Líderes**

Os construtos de transferência e contratransferência, que se originaram no contexto da clínica psicanalítica, possuem implicações de grande monta para a compreensão e o fomento do desenvolvimento de líderes.

Sigmund Freud, em "A Dinâmica da Transferência" (1912/1996), conceituou a transferência como "a tendência inconsciente de reeditar, na situação presente, padrões de relacionamentos passados, especialmente aqueles com figuras parentais ou de autoridade" (p. 109). No cenário da liderança, isso implica que os liderados, muitas vezes de modo inconsciente, projetam em seus líderes expectativas, fantasias e sentimentos que foram formados a partir de experiências pretéritas com figuras de autoridade ou cuidadores primários. Essas projeções podem ser de idealização, desconfiança, rivalidade ou dependência.

Otto Kernberg, em "Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações" (1998), expande esta concepção para o contexto organizacional, argumentando que "a transferência em ambientes de liderança pode manifestar-se como idealizações excessivas do líder, que o elevam a um status quase onipotente, ou como desvalorizações injustificadas, que o depreciam e sabotam sua autoridade" (p. 78). Compreender e, sobretudo, gerenciar essas complexas dinâmicas transferenciais é crucial para a prática de líderes eficazes, que precisam discernir entre o real e o fantasiado nas interações grupais.

A contratransferência, por sua vez, refere-se às reações emocionais, conscientes e inconscientes, do líder aos seus liderados e às transferências destes. Como observam Eizirik et al. (2015, p. 156), "a contratransferência, quando devidamente compreendida e elaborada, pode servir como uma ferramenta diagnóstica valiosa para decifrar as dinâmicas interpessoais e grupais



subjacentes". Para líderes em processo de desenvolvimento, a autoconsciência e a capacidade de reflexão sobre suas próprias reações contratransferenciais podem constituir um instrumento poderoso para o autoconhecimento, a regulação emocional e o crescimento profissional.

Heifetz e Laurie, em “O Trabalho da Liderança” (1997), aplicam esses conceitos diretamente à práxis da liderança adaptativa, asseverando que "líderes eficazes são aqueles que conseguem reconhecer, metabolizar e gerenciar as transferências de seus seguidores, utilizando essas dinâmicas para promover o crescimento, a aprendizagem e a adaptação organizacional" (p. 126). Eles argumentam que a capacidade de um líder de "conter" e "transformar" as ansiedades, as projeções e os sentimentos ambivalentes do grupo (uma forma sofisticada de manejo da transferência e da contratransferência) é crucial para a liderança em contextos de mudança e incerteza.

Zimerman (2004) acrescenta que "a consciência da contratransferência pode auxiliar os líderes a evitar reações impulsivas, a transcender preconceitos inconscientes e a tomar decisões que sejam mais ponderadas, empáticas e alinhadas com as necessidades reais do grupo" (p. 472). Isto sugere que o desenvolvimento de competências de liderança deve transcender o aprendizado de habilidades técnicas, englobando uma profunda compreensão das dinâmicas psicológicas inconscientes que permeiam as relações entre líder e liderados.

Winnicott (1965/1990), em “Os Processos de Maturação e o Ambiente Facilitador”, oferece uma perspectiva adicional com seu conceito de “holding”. Ele postula que "assim como uma mãe suficientemente boa fornece um holding psicológico e ambiental para seu bebê, um líder eficaz deve ser capaz de conter as ansiedades, as angústias de aniquilamento e as projeções de seus seguidores, oferecendo um espaço seguro para a expressão e o processamento emocional" (p. 44). Esta capacidade de *holding* pode ser compreendida como uma forma altamente desenvolvida de manejo da transferência e da contratransferência no contexto da liderança, permitindo que o grupo se sinta seguro para explorar e desenvolver seu potencial.

Bion (1961/1975), em “Experiências com Grupos”, estende essa ideia para o contexto grupal, propondo que "o líder deve funcionar como um continente para as projeções e ansiedades do grupo, transformando-as de estados brutos (elementos beta) em pensamentos elaboráveis (elementos alfa) que o grupo pode digerir e utilizar para o crescimento" (p. 140). Esta função de continência, que implica uma capacidade psíquica de suportar e metabolizar a dor e a confusão do grupo, é essencial para o desenvolvimento de líderes aptos a navegar as complexidades emocionais e os impasses inconscientes dos grupos e das organizações.



### 3 DIFICULDADES DA GERAÇÃO ATUAL

#### 3.1 A INFLUÊNCIA DO NARCISISMO E DA FRAGILIDADE DO EGO NA JUVENTUDE CONTEMPORÂNEA

A geração atual se depara com um conjunto de desafios singulares no processo de desenvolvimento de competências de liderança, muitos dos quais guardam estreita correlação com o recrudescimento de traços narcísicos e com a observável fragilidade do Ego. Tais fenômenos têm sido objeto de extensas discussões na literatura psicanalítica contemporânea e acarretam implicações significativas para a gênese de líderes.

Lasch (1983) postula que "a sociedade contemporânea, em sua busca incessante por gratificação imediata e autoafirmação, fomenta um narcisismo que debilita a capacidade do indivíduo de confrontar frustrações, tolerar adversidades e persistir diante de obstáculos" (p. 45). Esta constatação é de particular pertinência para o desenvolvimento da liderança, visto que a aptidão para enfrentar reveses, lidar com o insucesso e persistir na busca por objetivos é crucial para líderes que aspiram à eficácia e à resiliência.

Heinz Kohut (1988) oferece uma perspectiva complementar sobre o narcisismo, distinguindo entre suas manifestações patológicas e as saudáveis. Kohut argumenta que "o narcisismo saudável, que se manifesta como autoestima, autoconfiança e ambição construtiva, é essencial para a vitalidade do self; entretanto, quando o narcisismo é excessivo, patologicamente grandioso ou cronicamente mal resolvido, pode conduzir a uma estrutura do self permeada pela fragilidade, vulnerável a qualquer crítica ou decepção" (p. 187). Esta visão sugere que o desenvolvimento de líderes deve incluir um foco no cultivo de um narcisismo funcional e saudável, que promova a autoconfiança e a iniciativa sem desvirtuar para a arrogância, a grandiosidade patológica ou a incapacidade de empatia.

Otto Kernberg, em sua obra "Transtornos Graves de Personalidade" (1984), aprofunda a discussão sobre as implicações do narcisismo patológico para as relações interpessoais e para o exercício da liderança. Kernberg observa que "indivíduos com narcisismo patológico tendem a explorar os outros como meras extensões de si mesmos, desconsiderando suas subjetividades, e possuem uma acentuada dificuldade em estabelecer relações genuinamente empáticas, recíprocas e de longo prazo" (p. 264). Esta inclinação pode se mostrar particularmente problemática no contexto da liderança, onde a capacidade de empatia, de construir vínculos autênticos e de inspirar colaboração são características cruciais para a coesão e o sucesso do grupo.

A fragilidade do Ego, intimamente correlacionada ao narcisismo patológico, emerge como outro desafio significativo enfrentado pela geração atual. Oliveira (2017), em seu estudo sobre narcisismo e fragilidade do Ego na geração contemporânea, observa que "a fragilidade do Ego é exacerbada pela constante e compulsiva necessidade de validação externa, um fenômeno amplamente promovido pelas redes sociais, com sua cultura de 'likes', 'compartilhamentos' e 'seguidores', que criam



uma dependência da aprovação alheia para a sustentação da autoestima" (p. 102). Esta dependência de validação exógena pode minar a autonomia e a capacidade de um líder de tomar decisões difíceis ou impopulares quando tais escolhas são necessárias para o bem maior do grupo, pois o temor da desaprovação pode paralisar a ação.

Bauman (2003), em "Modernidade Líquida", oferece uma perspectiva sociológica complementar a essa fragilidade. Ele argumenta que "a fluidez e a efemeridade das relações sociais e das identidades na sociedade contemporânea contribuem para uma sensação generalizada de insegurança, vulnerabilidade e, por conseguinte, de fragilidade egóica" (p. 39). Esta "liquidez" social pode dificultar a edificação de um senso de self estável, coerente e resiliente, que é inegavelmente necessário para uma liderança que se pretenda eficaz e capaz de oferecer *holding* em tempos de incerteza.

### 3.2 A ANSIEDADE E A INSEGURANÇA DIANTE DAS ADVERSIDADES NO JOVEM CONTEMPORÂNEO

A ansiedade e a insegurança representam afetos prevalentes na geração atual, frequentemente magnificados pelas pressões sociais, econômicas e pela volatilidade do mundo moderno. Tais estados afetivos podem exercer um impacto considerável no desenvolvimento das competências de liderança.

Sigmund Freud, em suas teorizações sobre a angústia, fornece uma base teórica sólida para a compreensão desse afeto. Freud (2014) argumenta que "a ansiedade é uma reação inerente ao perigo, seja este de natureza real e externa ou de origem interna e fantasiada" (p. 132). No contexto do desenvolvimento da liderança, essa ansiedade pode se manifestar como um temor paralisante do fracasso, uma insegurança quanto às próprias capacidades, ou uma dificuldade em lidar com a responsabilidade inerente à posição de liderança.

Beck (2013), um expoente da terapia cognitiva, em "Ansiedade e Fobias", ressalta que "a ansiedade, embora seja uma resposta adaptativa às incertezas da vida moderna, pode adquirir caráter patológico quando o indivíduo se mostra incapaz de desenvolver mecanismos eficazes e adaptativos de enfrentamento e regulação emocional" (p. 67). Para os líderes em processo de desenvolvimento, a aptidão para gerenciar a ansiedade própria e a do grupo, e para edificar a resiliência psíquica, é de suma importância para a manutenção da funcionalidade e da tomada de decisão.

Silva (2019), em seu estudo sobre a ansiedade na juventude, observa que "a insegurança diante das adversidades é amplificada pela carência de resiliência e pela persistente dependência de validação externa, o que obstaculiza a capacidade de enfrentar desafios de forma autônoma e proativa" (p. 89). Esta observação sublinha a importância de fomentar a autonomia do *self* e a confiança interna nos jovens líderes, permitindo-lhes agir a partir de uma base segura e não de uma busca incessante por aprovação.



Winnicott (1965/1990), em "Os Processos de Maturação e o Ambiente Facilitador", oferece uma perspectiva sobre como o ambiente de *holding* pode influenciar a gênese da segurança interna e a capacidade de enfrentar adversidades. Ele argumenta que "um ambiente suficientemente bom na infância, que oferece *holding*, adaptação e tolerância às frustrações, é crucial para o desenvolvimento de um self capaz de lidar com as ansiedades, as incertezas e as complexidades inerentes à experiência existencial" (p. 45). Isto sugere que o desenvolvimento de líderes deve considerar não apenas a dimensão individual, mas também o contexto facilitador em que o indivíduo está imerso.

Bion (1991) introduz o conceito de "capacidade negativa", que se mostra particularmente relevante para o manejo da ansiedade e da insegurança em contextos de liderança. Bion define a capacidade negativa como "a habilidade de tolerar a incerteza, o mistério, a dúvida e o caos, sem uma busca irritável e prematura por fatos concretos ou por uma razão conclusiva" (p. 125). Esta capacidade, que implica uma tolerância à frustração e à ambiguidade, é crucial para líderes que frequentemente precisam tomar decisões em situações de incerteza radical, onde a ausência de certezas não pode paralisar a ação.

O desenvolvimento de competências de liderança na geração atual se depara com desafios significativos, que incluem o recrudescimento do narcisismo, a fragilidade do Ego, a prevalência da ansiedade e a insegurança diante de um mundo volátil. A cultura contemporânea, caracterizada pela busca incessante por validação externa e pela exposição ubíqua nas redes sociais, pode exacerbar tais tendências.

Para abordar esses desafios de forma eficaz, torna-se crucial o desenvolvimento de programas de liderança que:

- Promovam o desenvolvimento de um narcisismo de natureza saudável, que equilibre a autoconfiança e a ambição com a capacidade de empatia, a consideração genuína pelos outros e a reciprocidade nas relações.
- Fortaleçam a estrutura egóica e a aptidão para tolerar frustrações, reveses e adversidades, construindo a resiliência psicológica.
- Desenvolvam habilidades de gerenciamento da ansiedade, tanto a individual quanto a grupal, e fomentem a construção da resiliência psíquica.
- Cultivem a "capacidade negativa" bioniana, ou seja, a tolerância à incerteza, à ambiguidade e à não-saber.
- Instaurem ambientes de *holding* e facilitadores que propiciem o desenvolvimento de um *self* seguro, coeso e capaz de operar de forma autônoma e autêntica.

Ao abordar esses múltiplos aspectos, podemos capacitar a geração atual a desenvolver as competências de liderança necessárias para navegar as complexidades do mundo contemporâneo. É



fundamental ter em mente que, embora esses desafios sejam de grande monta, eles também representam oportunidades singulares para o crescimento e o amadurecimento de líderes que se distinguirão pela resiliência, pela empatia e pela adaptabilidade.

Dando prosseguimento à análise das dificuldades enfrentadas pela geração atual no desenvolvimento das competências de liderança, é de suma importância considerar o impacto pervasivo das redes sociais e das inovações tecnológicas, bem como as profundas transformações nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho.

## **4 IMPACTO DAS REDES SOCIAIS E TECNOLOGIA**

### **4.1 A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E A INFLUÊNCIA DO VIRTUAL**

As redes sociais e as tecnologias digitais exercem um impacto multifacetado e significativo na construção da identidade individual e, por conseguinte, no desenvolvimento de competências de liderança em jovens. Nicolaci-da-Costa (2005, p. 51) argumenta que "as novas tecnologias de comunicação estão reconfigurando profundamente a maneira como os jovens se relacionam consigo mesmos e com os outros, o que acarreta implicações significativas para o desenvolvimento de habilidades sociais e de liderança". A constante exposição a *personas* idealizadas e a uma incessante busca por aprovação social no ambiente virtual pode gerar uma profunda dissonância entre o *self* autêntico e o *self* apresentado, culminando em uma crise de identidade onde o indivíduo luta para reconciliar suas múltiplas e, por vezes, contraditórias representações.

Almeida (2018), em um estudo meticuloso sobre a influência das redes sociais na construção da identidade, conclui que "a exposição contínua a vidas excessivamente idealizadas e editadas nas plataformas digitais pode induzir a sentimentos crônicos de inadequação, comparações sociais deletérias e baixa autoestima, dificultando a edificação de uma identidade sólida, autêntica e resiliente" (p. 134). Este fenômeno acarreta implicações significativas para o desenvolvimento de líderes, pois a autenticidade, a autoconfiança e uma autoestima estável são características cruciais para o exercício de uma liderança eficaz e inspiradora. Um líder que opera a partir de um falso *self* ou de uma identidade fragilizada dificilmente conseguirá inspirar confiança e lealdade.

Costa (2020) observa que "a superficialidade e a efemeridade das interações online, muitas vezes reduzidas a meros 'likes' ou comentários concisos, podem induzir a um sentimento paradoxal de isolamento e desconexão emocional, mesmo quando o indivíduo se encontra constantemente hiperconectado" (p. 78). Esta superficialidade nas relações digitais pode obstaculizar o desenvolvimento de habilidades interpessoais essenciais para a liderança, tais como a capacidade de empatia profunda, a escuta ativa, a comunicação não-verbal e a construção de vínculos afetivos duradouros e significativos.

Erik Erikson, em sua teoria do desenvolvimento psicossocial, enfatiza a primordial importância da formação da identidade durante o período da adolescência. Em “Identidade, Juventude e Crise” (1968/1976), Erikson assevera que "a formação da identidade emprega um processo contínuo de reflexão e observação simultâneas, um processo que perpassa todos os níveis do funcionamento mental e que se intensifica na adolescência" (p. 21). No cenário digital contemporâneo, este processo de consolidação da identidade é substancialmente influenciado pelas interações online, pela exposição a uma vasta gama de modelos idealizados e por uma profusão de narrativas pessoais, muitas vezes distorcidas, que são veiculadas através das redes sociais.

Bauman (2003), em “Modernidade Líquida”, oferece uma perspectiva sociológica complementar sobre a construção da identidade na era digital. Ele argumenta que "a identidade na sociedade contemporânea é uma tarefa predominantemente individual, um projeto em constante construção e reconstrução, maleável e suscetível às incessantes transformações sociais" (p. 91). Esta fluidez e mutabilidade na construção da identidade podem apresentar desafios consideráveis para o desenvolvimento de um senso de *self* coerente, estável e resiliente, atributos inegavelmente necessários para a sustentação de uma liderança eficaz em um mundo volátil.

#### 4.2 TRANSFORMAÇÕES NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS REBATIMENTOS PSICOLÓGICOS

As profundas e aceleradas transformações nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho também apresentam desafios singulares para o desenvolvimento de líderes na geração atual. Bauman (2003), em “Modernidade Líquida”, argumenta que "o trabalho, que outrora constituía o eixo seguro em torno do qual se articulavam as autodefinições, as identidades e os projetos de vida, não pode mais oferecer tal estabilidade" (p. 160). Esta fluidez, precariedade e instabilidade no mundo do trabalho podem dificultar sobremaneira o desenvolvimento de um senso de propósito, de pertencimento e de uma identidade profissional sólida, elementos que são cruciais para líderes eficazes e engajados. A ausência de uma base segura na carreira pode reverberar na capacidade de o líder oferecer segurança ao grupo.

Antunes (2018, p. 27) argumenta que "a crescente flexibilidade e a instabilidade inerente às novas formas de organização do trabalho podem corroer o caráter, dificultando a sedimentação de virtudes como a lealdade, o comprometimento a longo prazo e a confiança mútua". Para enfrentar esses desafios psicossociais, torna-se crucial conceber e implementar estratégias que promovam o desenvolvimento da resiliência psíquica, da autenticidade do *self* e da consolidação de habilidades interpessoais robustas em jovens líderes. Algumas abordagens multifacetadas podem incluir:

- Programas de Desenvolvimento de Liderança Holísticos: É imperativo criar



programas que não se restrinjam ao ensino de habilidades técnicas e cognitivas, mas que foquem de forma abrangente no desenvolvimento emocional, ético, social e espiritual do indivíduo.

- **Promoção da Alfabetização Digital Crítica:** É essencial ensinar aos jovens a navegar de forma crítica e reflexiva no mundo digital, capacitando-os a discernir entre informações fidedignas e não fidedignas, e a reconhecer tanto os benefícios quanto os riscos e limitações do ambiente virtual.
- **Experiências de Liderança Autênticas e Significativas:** É fundamental proporcionar oportunidades concretas para que os jovens assumam papéis de liderança em contextos reais e desafiadores, permitindo-lhes desenvolver habilidades práticas, testar sua autenticidade e construir um senso de eficácia pessoal.
- **Mentoria e Coaching Orientados Psicanaliticamente:** É profícuo estabelecer programas de mentoria e *coaching* que conectem jovens líderes com profissionais experientes e com base na compreensão das dinâmicas psicanalíticas, oferecendo orientação personalizada, modelos positivos de identificação e um espaço para a reflexão sobre as próprias dinâmicas inconscientes.
- **Foco na Inteligência Emocional Profunda:** É imperativo desenvolver programas que enfatizem a primordial importância da inteligência emocional, que abrange o autoconhecimento, a capacidade de empatia, a regulação emocional e a habilidade de construir e manter relações interpessoais saudáveis e significativas.
- **Cultivo da Resiliência Psíquica:** É crucial ensinar estratégias eficazes para lidar com o fracasso, a incerteza, a frustração e a mudança constante, elementos que são inevitáveis na liderança e na vida profissional contemporânea. A capacidade de se reerguer após as adversidades é um pilar da liderança.

O desenvolvimento de competências de liderança na geração atual se depara com desafios significativos, que englobam o impacto pervasivo das redes sociais e da tecnologia na construção da identidade, a superficialidade das relações online, e as vertiginosas transformações nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho. Estes desafios são magnificados pelo recrudescimento do narcisismo, pela fragilidade do Ego, pela prevalência da ansiedade e pela insegurança que caracterizam muitos aspectos da sociedade contemporânea.

No entanto, esses desafios também representam oportunidades únicas para o surgimento de líderes mais resilientes, adaptáveis e emocionalmente inteligentes. Ao abordar conscientemente essas questões em programas de desenvolvimento de liderança, podemos capacitar a próxima geração de líderes com as ferramentas psicológicas e práticas necessárias para navegar eficazmente no complexo e volátil cenário social e profissional do século XXI.



É de vital importância que educadores, psicólogos, e profissionais especializados em desenvolvimento de liderança trabalhem em sinergia para conceber e implementar abordagens integradas que contemplem tanto as habilidades de ordem prática quanto o desenvolvimento psicológico e emocional profundo, que são indispensáveis para uma liderança eficaz no mundo contemporâneo. Ao fazê-lo, poderemos contribuir para o cultivo de uma geração de líderes que não apenas sobreviva, mas que prospere diante dos desafios idiossincráticos de nossa era.

#### 4.3 A ALIENAÇÃO E A SUPERFICIALIDADE DAS RELAÇÕES NA ERA DIGITAL

Paralelamente à transformação na construção da identidade, as redes sociais e a tecnologia têm impactado de forma acentuada a natureza das relações interpessoais, muitas vezes culminando em sentimentos de alienação e em um aumento da superficialidade nos vínculos.

Costa (2020, p. 78) observa que "a superficialidade e a despersonalização das interações online podem induzir a um sentimento paradoxal de isolamento e de desconexão emocional profunda, mesmo quando o indivíduo se encontra constantemente hiperconectado e cercado por uma miríade de 'amigos' virtuais". Esta desconexão em meio à hiperconectividade pode dificultar sobremaneira o desenvolvimento de habilidades interpessoais cruciais para a liderança, tais como a capacidade de empatia genuína, a comunicação assertiva, a colaboração eficaz e a construção de vínculos de confiança e lealdade.

Bauman (2003) discute a natureza das relações na modernidade líquida, afirmando que "as relações humanas são cada vez mais caracterizadas pela fragilidade, pela efemeridade e pela transitoriedade, desprovidas de laços permanentes" (p. 112). Ele introduz o conceito de "amor líquido" para descrever a natureza volátil e descartável das relações contemporâneas, onde o compromisso e a profundidade cedem lugar à conveniência e à busca por gratificação imediata. Esta fluidez nas relações pode representar um desafio significativo para o desenvolvimento de líderes, pois a capacidade de edificar e de manter relações sólidas, autênticas e de longo prazo é fundamental para uma liderança que se pretenda eficaz e capaz de inspirar e mobilizar um grupo.

Nicolaci-da-Costa (2005, p. 235) aprofunda esta discussão, argumentando que "estamos testemunhando uma transição cultural de uma cultura que valorizava a intimidade, a profundidade e a autenticidade nas relações para uma cultura que prioriza a simulação, a representação de *personas* idealizadas e a performance de *self* para a audiência". Esta mudança paradigmática pode impactar negativamente o desenvolvimento de habilidades de liderança que dependem intrinsecamente de conexões autênticas, de uma comunicação genuína e da capacidade de estabelecer laços profundos e significativos com os liderados.



No entanto, é fundamental salientar que a tecnologia e as redes sociais, embora apresentem desafios, também oferecem oportunidades singulares para o desenvolvimento da liderança. O impacto das redes sociais e da tecnologia na construção da identidade e nas relações interpessoais apresenta, portanto, tanto desafios complexos quanto oportunidades inovadoras para o desenvolvimento de competências de liderança em jovens.

Por um lado, a fluidez, a superficialidade e a artificialidade das interações online podem dificultar o desenvolvimento de um senso de *self* estável e integrado, e a edificação de relações interpessoais profundas e duradouras. Por outro lado, o ambiente digital propicia oportunidades únicas para a exploração de identidade em diferentes contextos, a ampliação de redes de contato (*networking*) e o desenvolvimento de habilidades colaborativas em escala global.

Para abordar esses desafios de forma eficaz e para aproveitar plenamente as oportunidades inerentes, é crucial desenvolver abordagens estratégicas que:

- Promovam a alfabetização digital crítica e o pensamento reflexivo sobre as interações online, capacitando os jovens a discernir e a gerenciar os riscos e benefícios do ambiente virtual.
- Fomentem o desenvolvimento de uma identidade autêntica e coesa que possa transcender as representações idealizadas e muitas vezes distorcidas do ambiente online.
- Incentivem o equilíbrio saudável entre as interações online e as interações offline presenciais, visando o desenvolvimento de habilidades interpessoais robustas e a capacidade de construir relações significativas em ambos os âmbitos.
- Utilizem as plataformas digitais de maneira construtiva e intencional para desenvolver habilidades de liderança, tais como a colaboração em projetos virtuais, a comunicação eficaz em múltiplos formatos e a gestão de equipes distribuídas.
- Abordem os riscos de alienação, isolamento e anomia social, promovendo a construção de conexões significativas e profundas, tanto no espaço virtual quanto no real.

Ao integrar essas considerações em programas de desenvolvimento de liderança, poderemos capacitar a próxima geração de líderes a navegar eficazmente no complexo cenário digital, desenvolvendo identidades autênticas e habilidades de liderança robustas que sejam relevantes e eficazes tanto no mundo virtual quanto no real.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA LITERATURA REVISADA**

A análise dos desafios contemporâneos para o desenvolvimento da liderança em jovens, cotejada com as teorias psicanalíticas clássicas e suas reformulações, revela uma intrínseca interconexão entre as dinâmicas psíquicas inconscientes e os fenômenos socioculturais.

A teoria freudiana sobre o desenvolvimento do Ego e do Superego fornece *insights* valiosos sobre como as bases da liderança se estabelecem nas fases precoces da vida. A capacidade do Ego de mediar entre as exigências do Id (impulsos e desejos) e as restrições da realidade externa é crucial para a tomada de decisões ponderadas e para a regulação do comportamento do líder. Como Freud (1923/1996) assevera, "o ego representa o que pode ser chamado de razão e senso comum, em

contraste com o id, que contém as paixões" (p. 39). Esta capacidade de mediação, aliada a um Superego ético e bem internalizado, é fundamental para líderes que precisam equilibrar as necessidades heterogêneas de seus liderados com as demandas objetivas do ambiente e com os imperativos morais.

Conforme Klein, as relações objetais precoces oferece uma perspectiva inestimável sobre o desenvolvimento de competências interpessoais, que são cruciais para a liderança eficaz. Klein (1932/1997) enfatiza que "a criança estabelece relações de objeto desde o nascimento, sendo o primeiro objeto o seio materno" (p. 70). Estas relações objetais primárias, com suas dinâmicas de introjeção e projeção, formam a matriz para todas as interações futuras, incluindo as relações de liderança. A qualidade dessas primeiras interações molda significativamente a capacidade de um futuro líder de estabelecer conexões autênticas, de inspirar confiança, de gerenciar a ambivalência e os conflitos interpessoais, e de promover a coesão grupal.

O conceito de espaço potencial de Winnicott (1971/1975) propicia *insights* sobre como criar as condições ideais para o desenvolvimento de líderes criativos e autênticos. Winnicott assevera que "é no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o eu (self)" (p. 80). Esta perspectiva sugere que ambientes que incentivam a criatividade, a experimentação lúdica e a expressão genuína do *self* são cruciais para o desenvolvimento de líderes inovadores, adaptáveis e capazes de encontrar soluções originais para problemas complexos.

O recrudescimento do narcisismo na sociedade contemporânea, como discutido por Lasch (1979) e Kohut (1971), apresenta desafios significativos para o desenvolvimento de líderes. Lasch (1983) argumenta que "a sociedade contemporânea promove um narcisismo que debilita a capacidade do indivíduo de lidar com frustrações, de tolerar a espera e de persistir diante de adversidades, fomentando uma dependência excessiva da admiração alheia" (p. 45). Isto sugere que o desenvolvimento de líderes deve incluir um foco no cultivo de um narcisismo saudável, que promova a autoconfiança sem incorrer em grandiosidade patológica, arrogância ou fragilidade diante da crítica.

A prevalência da ansiedade e da insegurança na geração atual, como observado por Beck (2013) e Silva (2019), sublinha a premente necessidade de fomentar a resiliência psíquica em futuros líderes. Beck (2013) afirma que "a ansiedade, embora seja uma resposta natural às incertezas da vida moderna, pode se tornar patológica quando o indivíduo é incapaz de desenvolver mecanismos eficazes de enfrentamento e de regulação emocional" (p. 67). Isto implica que o desenvolvimento da liderança deve integrar estratégias para o manejo da ansiedade (própria e do grupo) e para a construção da resiliência, capacitando o líder a operar em ambientes de alta incerteza.

O impacto ubíquo das redes sociais e da tecnologia na construção da identidade e nas relações interpessoais, como detalhado por Almeida (2018), apresenta desafios idiossincráticos para o



desenvolvimento de líderes. Isto sugere que o desenvolvimento da liderança deve incluir um foco na construção de uma identidade autêntica, resiliente e coesa que possa transcender as representações superficiais e as performances idealizadas do ambiente online, permitindo ao líder ser genuíno em múltiplos contextos.

Estes achados e sua discussão à luz da literatura revisada e da psicanálise sugerem que o desenvolvimento de competências de liderança em jovens na era atual exige uma abordagem intrinsecamente holística, que considere o desenvolvimento psicológico profundo, as dinâmicas emocionais, os processos relacionais e as configurações sociais, bem como os desafios únicos apresentados pela sociedade contemporânea e pela onipresença da tecnologia digital.

Programas de desenvolvimento de liderança eficazes, portanto, devem abordar não apenas as habilidades técnicas e de gestão, mas também o amadurecimento do Ego, a edificação de relações interpessoais saudáveis e empáticas, a promoção da criatividade e da inovação, o cultivo de um narcisismo saudável e adaptativo, o desenvolvimento da resiliência psíquica diante das adversidades e a construção de uma identidade autêntica e integrada em um mundo cada vez mais digital e volátil.

## 5.1 CONCLUSÃO

As teorias psicanalíticas de Sigmund Freud, Melanie Klein e Donald Winnicott oferecem um arcabouço conceitual extraordinariamente rico para a compreensão aprofundada do desenvolvimento de competências de liderança em jovens. Elas nos recordam que a liderança, em sua essência mais profunda, não se restringe à mera aquisição de habilidades técnicas ou ao acúmulo de conhecimentos pragmáticos; ela está intrinsecamente enraizada no desenvolvimento emocional do sujeito, nas complexas experiências relacionais precoces e na capacidade de navegar as intrincadas dinâmicas psicológicas inconscientes.

Ao aplicar essas perspectivas psicanalíticas ao processo de desenvolvimento da liderança em jovens, podemos conceber e implementar abordagens mais holísticas, integrativas e eficazes que, para além de cultivar habilidades práticas e instrumentais, promovem o desenvolvimento emocional profundo, o discernimento ético e a criatividade indispensáveis para a liderança eficaz no cenário complexo e multifacetado do mundo contemporâneo.

Esta compreensão psicanalítica do desenvolvimento da liderança acarreta implicações significativas para educadores, genitores e profissionais engajados na formação de futuros líderes. Ela aponta para a importância de criar ambientes que propiciem ativamente o desenvolvimento emocional saudável, que ofereçam oportunidades abundantes para a exploração autêntica e a expressão criativa do *self*, e que forneçam modelos de identificação de liderança pautados pela ética, pela responsabilidade social e pela integridade pessoal.

À medida que prosseguimos na exploração do desenvolvimento de competências de liderança em jovens, estas perspectivas psicanalíticas oferecem uma base teórica profícua para futuras investigações e para a concepção de intervenções práticas e clinicamente informadas. Elas nos convidam a considerar não apenas o que os jovens líderes são capazes de fazer ou realizar, mas, fundamentalmente, quem eles estão se tornando como indivíduos singulares e como membros interconectados de suas comunidades.

A formação do *self* e o desenvolvimento da capacidade de liderança são processos intrinsecamente interligados e mutuamente influentes. Um *self* coeso, autêntico e resiliente proporciona o substrato fundamental para o exercício de uma liderança eficaz, enquanto a compreensão e o manejo apropriado das dinâmicas de transferência e contratransferência capacitam os líderes a navegar com proficiência pelas complexidades inerentes às relações interpessoais e grupais, transformando tensões em oportunidades de crescimento.

Para desenvolver competências de liderança em jovens, torna-se crucial estabelecer ambientes que fomentem a consolidação de um *self* autêntico e coeso, ao mesmo tempo em que se propicia oportunidades para a compreensão experiencial e a prática do manejo das dinâmicas transferenciais e contratransferenciais. Isso pode envolver a implementação de programas educacionais que priorizem o autoconhecimento profundo, a reflexão crítica sobre as complexidades das relações interpessoais e a oferta de experiências práticas de liderança em ambientes supervisionados e psicologicamente seguros.

À medida que a geração atual se defronta com desafios singulares, incluindo a influência pervasiva da tecnologia digital e das redes sociais, torna-se ainda mais imperativo equipar os jovens líderes com as ferramentas psicológicas necessárias para navegar por essas complexidades. A compreensão psicanalítica do desenvolvimento do *self* e das dinâmicas de transferência e contratransferência oferece *insights* valiosos e irrenunciáveis para esse processo, permitindo o cultivo de líderes mais resilientes, empáticos, autênticos e eficazes para o porvir.

Como sugestões robustas para futuras pesquisas no campo, poderíamos propor:

- **Investigações Longitudinais Multigeracionais:** Um estudo longitudinal que acompanhe o desenvolvimento de competências de liderança desde a infância até a idade adulta, considerando os desafios psicossociais específicos de cada fase do desenvolvimento e as respostas adaptativas e desadaptativas.
- **Estudos Transculturais da Liderança:** Pesquisas aprofundadas sobre como as diferenças culturais e os contextos sociopolíticos influenciam o desenvolvimento de competências de liderança e a manifestação dos desafios psicopatológicos identificados neste estudo (e.g., narcisismo, ansiedade) em diversas sociedades.



- **Análise da Interseção entre Psicanálise e Tecnologias Emergentes:** Investigar de forma mais aprofundada o impacto das redes sociais e de tecnologias emergentes (tais como realidade virtual, inteligência artificial e metaverso) no desenvolvimento da identidade do *self* e das competências de liderança, explorando as novas configurações transferenciais e contratransferenciais no ciberespaço.

Em suma, o desenvolvimento de competências de liderança em jovens na era atual exige uma compreensão profunda dos processos psicológicos subjacentes e dos desafios idiossincráticos enfrentados por esta coorte geracional. Ao integrar *insights* da psicanálise com uma acurada compreensão dos desafios contemporâneos, podemos desenvolver abordagens mais eficazes, éticas e holísticas para nutrir a próxima geração de líderes. É crucial que continuemos a pesquisar incessantemente, a adaptar nossas estratégias pedagógicas e terapêuticas, e a criar ambientes que apoiem o desenvolvimento saudável e integral de jovens líderes, capacitando-os para navegar com sucesso e integridade no complexo e dinâmico cenário do século XXI.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. R. (2018). A influência das redes sociais na construção da identidade: Uma análise psicodinâmica. *Revista de Psicologia*, 29(2), 130-145. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/index/login?source=%2Fpsicologia%2Farticle%2Fview%2F> Acessado em: 10 de novembro de 2024.
- ANTUNES, R. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BAUMAN, Z. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BECK, A. T. Ansiedade e fobias: Teoria e tratamento. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BECK, A. T. Terapia cognitiva da depressão. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BION, W. R. Experiências com grupos. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- BION, W. R. O aprender com a experiência. Rio de Janeiro: Imago, 1991.
- COSTA, L. F. Alienação nas redes sociais: Um estudo sobre a superficialidade das interações online sob a perspectiva psicossocial. *Revista Brasileira de Psicologia*, v. 35, n. 1, p. 70-85, 2020.
- EIZIRIK, C. L.; AGUIAR, R. W.; SCHESTATSKY, S. S. Psicoterapia de orientação analítica: fundamentos teóricos e clínicos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- ERIKSON, Erik. Identidade, juventude e crise. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- FREUD, S. A dinâmica da transferência (1912). In: *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 12.
- FREUD, S. Inibição, sintoma e angústia (1926 [1925]). In: *Obras completas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014. v. 17.
- FREUD, S. O ego e o id (1923). In: *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 19.
- FREUD, S. O eu e o id, "autobiografia" e outros textos (1923-1925). São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- FREUD, S. O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936). São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. O trabalho de liderança (1997). In: *Liderança com propósito*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERNBERG, Otto F. Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- KERNBERG, Otto F. Transtornos graves de personalidade (1984). Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- KLEIN, M. A psicanálise de crianças (1932). Rio de Janeiro: Imago, 1997.



KLEIN, M. Inveja e gratidão e outros trabalhos (1946-1963). Rio de Janeiro: Imago, 1991.

KOHUT, H. A restauração do self (1977). Rio de Janeiro: Imago, 1988.

KOHUT, H. Análise do self: uma abordagem sistemática do tratamento psicanalítico dos distúrbios narcisistas de personalidade (1971). Rio de Janeiro: Imago, 1988.

LASCH, C. A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperanças em declínio. Rio de Janeiro: Imago, 1983.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Sociabilidade virtual: separando o joio do trigo. *Psicologia & Sociedade*, v. 17, n. 2, 2005.

OLIVEIRA, J. P. Narcisismo e fragilidade do ego na geração atual: um estudo psicodinâmico. *Revista de Psicologia Contemporânea*, v. 22, n. 3, 2017.

OUTEIRAL, J. *Adolescer: estudos revisados sobre adolescência*. 3. ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2007.

SILVA, M. A. Ansiedade em jovens: Causas e consequências sob a ótica psicodinâmica. *Revista de Saúde Mental*, v. 15, n. 2, p. 85-95, 2019.

WINNICOTT, D. W. *O brincar e a realidade* (1971). Rio de Janeiro: Imago, 1975.

WINNICOTT, D. W. *Natureza humana* (1988). Rio de Janeiro: Imago, 1990.

WINNICOTT, D. W. *Os processos de maturação e o ambiente facilitador* (1965). Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

ZIMERMAN, D. E. *Manual de técnica psicanalítica: uma re-visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, D. E. *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.