



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PRAZER-SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO  
TRABALHO DE LÍDERES DE UMA EMPRESA DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS

Paulo José Silva da Fonseca

MANAUS-AM  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PAULO JOSÉ SILVA DA FONSECA

PRAZER-SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO  
TRABALHO DE LÍDERES DE UMA EMPRESA DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosângela Dutra de Moraes.

PAULO JOSÉ SILVA DA FONSECA

PRAZER-SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO  
TRABALHO DE LÍDERES DE UMA EMPRESA DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosângela Dutra de Moraes.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosângela Dutra de Moraes – Presidente  
Universidade Federal do Amazonas/FAPSI – UFAM

Prof. Dr. Nilson Gomes Vieira Filho – Membro  
Universidade Federal do Amazonas/FAPSI – UFAM

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Magnólia Mendes – Membro  
Universidade Nacional de Brasília – UnB

## **DEDICATÓRIA**

*À minha mãe, Francisca Silva, que me ensinou que o estudo é um bem precioso e imprescindível.*

*À minha amada esposa, Cláudia, e meus  
filhos, Paulo César e Jonas Caio, que me  
inspiram a melhorar a cada dia.*

## *AGRADECIMENTOS*

*A Deus, pela sua imensa misericórdia que se renova a cada manhã e pela Sua Graça, que tem me sustentado.*

*Aos meus irmãos e irmãs que sempre torceram pelo meu crescimento pessoal e profissional, e cuidaram de mim quando eu mais precisava.*

*À minha mãe, Francisca, que sempre me incentivou a estudar e com seu exemplo, na criação de nove filhos, sem companheiro, me ensinou a nunca desistir frente às dificuldades.*

*Agradeço a meus filhos pelo incentivo e compreensão e à minha amada esposa, pelo apoio, pelo exemplo de profissional comprometida com seus alunos e por ser uma mulher sábia, da qual a Bíblia nos recomenda.*

*Aos meus sogros, que sempre me trataram como filho e me apoiaram em todos os momentos em que tive que me isolar para concluir os trabalhos acadêmicos.*

*Aos meus amigos DEZbravadores, colegas da primeira turma de mestrado da UFAM, pela ajuda nos momentos cruciais, em especial, à Wiulla, pelo compartilhamento de conhecimentos, sofrimento e alegrias.*

*À minha orientadora Profa. Dra. Rosângela Dutra Moraes, pelas orientações preciosas, pelo seu profissionalismo e acima de tudo, pela sua paciência, carisma, simplicidade e objetividade.*

*A Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes, referência no Brasil em Psicodinâmica do Trabalho, e referência para mim, de pessoa brilhantemente competente e humilde, de sorriso fácil e sabedoria doadora.*

*Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado em Psicologia, na figura do seu coordenador, representando todos os professores que se dedicaram para que o sonho da formação de mestres em psicologia na UFAM se tornasse realidade.*

*Agradeço profundamente o apoio institucional do convênio CAPES/FAPESAM, que me concedeu uma bolsa de mestrado pelo Programa POSGRAD.*

*Aos Líderes que participaram da pesquisa, que compartilharam suas alegrias, prazer e sofrimento, confiando na escuta que intervém e que ecoa, ajudando a dar sentido ao seu fazer.*

*E finalmente, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a conclusão desta importante etapa na minha vida.*

***POR TUDO ISSO. Muito Obrigado!***

*“E não vos conformeis com este mundo,  
mas vos transformai pela renovação de vossa  
mente...”*

*Paulo Apóstolo*

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender as vivências de prazer-sofrimento dos sujeitos que ocupam cargo de liderança em uma empresa do Pólo Industrial de Manaus, desvelando os mobilizadores de prazer, os agravantes do sofrimento e as estratégias defensivas identificadas neste contexto, visando propor intervenções que contribuam para a saúde deste líder-trabalhador. No plano metodológico a pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo, em consonância com a abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho, que privilegia a fala e a escuta dos participantes. Foram realizadas seis entrevistas coletivas, com um grupo de seis líderes de uma empresa do Pólo Industrial de Manaus, que foram convidados a participar voluntariamente e a falar livremente sobre os temas mobilizadores de cada encontro: prazer, sofrimento, estratégias defensivas, cooperação, reconhecimento, adoecimento, em convergência com as categorias teóricas da psicodinâmica. A partir da gravação e transcrição das entrevistas foi realizada a análise dos dados, à luz da Análise de Comparação Constante – *Grounded Theory*, por considerá-la pertinente aos fundamentos, ao objeto e aos objetivos dessa pesquisa. Os resultados apresentaram que o prazer está relacionado a ajuda que o líder presta as pessoas, através da escuta de seus problemas, sendo considerado, por parte de seus subordinados, uma pessoa de referência, o que fortalece o ego do líder pelo reconhecimento, contribuindo para a construção de sua identidade como sujeito e dando sentido ao seu fazer. O sofrimento aparece pela falta de autonomia quando confrontado por seus subordinados pelos baixos salários praticados pela empresa, pela alta exigência de qualidade que a alta direção lhe impõe, pela falta de reconhecimento de seus superiores e pela não cooperação entre seus pares. No tocante as estratégias de enfrentamento, utilizadas de maneira consciente para reduzir o sofrimento, utilizam a divisão das atividades pelas quais são responsáveis, em pequenos “problemas” e se concentram em ações que não exijam tanto esforço de energia, evitando assim o confronto com os problemas que demandariam maior esforço. As estratégias defensivas identificadas foram a clivagem, a racionalização e a ambivalência, decorrente do sentimento de impotência frente às exigências e limitações que lhe são impostas pela organização do trabalho. Quanto à patologias do trabalho, identificaram-se sinais e sintomas das patologias ligadas a sobrecarga (estresse, pressão alta, dores de cabeça e nas costas-coluna) e sintomas depressivos.

**Palavras-Chave:** Liderança. Prazer-Sufrimento. Defesas. Psicodinâmica do Trabalho.

## ABSTRACT

This research aims to understand the Pleasure-suffering of individuals who occupy leadership position in a company of the Industrial Pole of Manaus, unveiling the mobilizers of pleasure, aggravating the suffering and the defensive strategies identified in this context, to propose interventions that contribute to the health of this leader-worker. Methodologically the research is characterized as a qualitative study, in line with theoretical and methodological approach to the psychodynamics of work, which focuses on speaking and listening participants. Was conducted six group interviews with a group of six leaders of a company in the Industrial Pole of Manaus, were invited to voluntarily participate and speak freely about mobilizing themes of each meeting, pleasure, suffering, defensive strategies, cooperation, recognition, disease in convergence with the theoretical categories of psychodynamics. From the recording and transcript of interviews was conducted to analyze the data in the light of Constant Comparison Analysis - Grounded Theory, as I consider it relevant to the grounds, the object and goals of this research. The results showed that pleasure is related to the leader who provides help to people, by listening to their problems, being considered by his subordinates, a person of reference, which strengthens the leader's ego recognition, contributing to the construction of its identity as a subject and making sense of their actions. The suffering seems a lack of independence when confronted by his subordinates for the low wages at the company for high quality requirement that senior management requires it, lack of recognition from his superiors and for non-cooperation among their peers. Regarding coping strategies, used in a conscious way to reduce suffering, use the division of activities they are responsible, in small "problems" and focus on actions that do not require much effort energy and avoiding confrontation with the problems that would require more effort. Defensive strategies were identified cleavage, rationalization and ambivalence, feelings of helplessness due to the demands and limitations imposed on him by the organization of work. As for the conditions of work, identified by signs and symptoms of diseases related to distress (stress, high blood pressure, headaches and back-column) and depressive symptoms.

**Key-Words:** Leadership. Pleasure-Suffering. Defensiveness. Psychodynamic Work.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1 TRABALHO E SUBJETIVIDADE DO LÍDER.....</b>                                | <b>17</b> |
| 1.1 Sobre o trabalho.....  | 17        |
| 1.2 Sobre o trabalho do líder: Contribuições da Sociologia Clínica.....        | 20        |
| 1.3 Sobre as exigências do trabalho do líder no Pólo Industrial de Manaus..... | 23        |
| 1.4 Sobre a Psicodinâmica do trabalho.....                                     | 28        |
| 1.4.1 A Organização do Trabalho.....   | 30        |
| 1.4.2 Sofrimento e prazer no trabalho.....                                     | 31        |
| 1.4.3 O reconhecimento e a transformação do sofrimento.....                    | 33        |
| 1.4.4 A Cooperação.....  | 34        |
| 1.4.5 Estratégias de defesas.....  | 35        |
| 1.4.6 A cura pela fala (espaço de discussão).....                              | 36        |
| 1.4.7 As novas patologias.....   | 37        |
| <b>2 METODOLOGIA.....</b>  | <b>39</b> |
| 2.1 Sobre o percurso da Pesquisa.....  | 40        |
| 2.2 Procedimento de análise dos dados.....                                     | 42        |
| 2.3 Sobre os Participantes.....  | 43        |
| 2.4 Instrumentos para coletas de dados.....                                    | 44        |
| 2.5. Sobre a empresa pesquisada.....   | 44        |
| <b>3 PRAZER, SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS DOS LÍDERES..</b>             | <b>46</b> |
| 3.1 Sobre o Prazer em Liderar.....   | 46        |
| 3.2 Sobre o sofrimento na Liderança frente ao real do trabalho.....            | 51        |
| 3.2.1 O Sofrimento pelo não-Reconhecimento.....                                | 54        |
| 3.2.2 Sofrimento pela não-Cooperação.....                                      | 57        |
| 3.3 Estratégias de Enfrentamento e Estratégias de Defesas.....                 | 59        |
| 3.4 Sobre Patologias - O Líder doente.....                                     | 64        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>ANEXO.....</b>  | <b>79</b> |

## INTRODUÇÃO

O trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas. É mediador da sobrevivência, para a realização e auto-realização, do fazer e fazer-se, mediador na construção de identidade, tendo o potencial de tornar-se também mediador para a saúde ou para o adoecimento. O trabalho nem sempre proporciona prazer, sendo freqüentemente vivenciado como algo penoso, doloroso, restringindo ao homem a sua plena realização, a sua liberdade, a expressão da subjetividade e o fortalecimento de sua identidade (MENDES, 2009).

Atualmente muitos autores discutem sobre a centralidade do trabalho na construção da identidade do próprio sujeito que trabalha e sua importância nas relações entre o sujeito e a sociedade, dando ao trabalho o papel de “mediador insubstituível” desta relação dialética entre sujeito e seu campo social (GAULEJAC, 2007; DEJOURS, 2009; MENDES, 2010; MORAES, 2010).

Tendo como base a centralidade do trabalho na vida do sujeito e seu papel na construção da identidade, buscamos compreender qual o impacto que a função de liderança exerce na subjetividade dos sujeitos que ocupam o cargo de Líder<sup>1</sup>, situado na base da hierarquia de comando da empresa; como são as vivências subjetivas desses Líderes, ao se depararem com as pressões geradas pela empresa, com suas metas de produtividade e qualidade total, face às limitações impostas pela organização do trabalho, ou pelas exigências que estes mesmos impõem aos seus subordinados, sendo conhecedores e tendo consciência das limitações impostas pelo real do trabalho que esses trabalhadores vivenciam.

---

<sup>1</sup> Diferenciamos o Líder, sujeito da pesquisa, com “L” maiúsculo do líder, no sentido genérico, com “l” minúsculo.

O mercado editorial de auto-ajuda lança, a cada mês, livros, revistas, biografias de “grandes líderes” e vários outros títulos que tem como principal tema a Liderança. Livros que logo se tornam *Best Sellers*, exaltando as “qualidades” e “competências” do líder, reforçando está imagem de que se o sujeito se esforçar, poderá, por seus esforços individuais, se tornar o “líder ideal”.

Essa “receita de sucesso” está em acordo com a ideologia neoliberal, segundo a qual o sucesso depende apenas do esforço e competência de cada um, sem levar em consideração o jogo de forças e a diferença de acesso a determinadas oportunidades, valorizando assim, a cultura do individualismo, da competição, exaltando sempre o vencedor, omitindo que para cada “vencedor” há centenas de vencidos, de excluídos.

Os autores desses *best-sellers* que a maioria dos gestores das empresas adota como “gurus” de comportamentos para líderes, estabelecem os “modelos de comportamentos”, sem compreender nem levar em conta o contexto histórico e social onde este “líder” está inserido, como este espaço de liderança foi construído, e quais dinâmicas subjetivas estão em jogo no sujeito que ocupa tal posição.

Contrapondo essa visão triunfalista, deste líder “infalível”, detentor de qualidades superiores, símbolo da eficácia e eficiência, a serviço da rentabilidade, da ética do capital (lucro), daremos ênfase ao líder como sujeito do trabalho, no Pólo Industrial de Manaus, que tem prazer no trabalho, mas possivelmente sofre, e pode até adoecer. Quais são suas fontes de prazer-sofrimento? Essa relação de poder e esse jogo de forças contraditórias podem realmente conduzi-lo ao adoecimento? Quais patologias podem atingi-lo? Quais suas estratégias defensivas e de enfrentamento deste sofrimento?

Dejours (2008b) afirma que os líderes são os primeiros a sofrer a degradação das relações no trabalho, pois são vítimas da desconfiança desenvolvida pelos seus superiores, que cobram os resultados operacionais, assim como dos seus subordinados, que afirmam serem vítimas de injustiças e falta de reconhecimento em seus aspectos simbólicos.

O Líder, participante da pesquisa dessa dissertação, é aqui definido como aquele que ocupa o cargo situado imediatamente acima dos operários da produção, sendo o primeiro cargo nas hierarquias das empresas do Pólo Industrial de Manaus - PIM. Geralmente, esse Líder advém da linha de montagem, da produção,

conhecendo bem o trabalho prescrito nos procedimentos e a lacuna que existe entre o que está no procedimento e sua real execução.

Tendo como parâmetro a Organização do Trabalho, os Líderes têm como um de seus objetivos, “intermediar” os desejos dos operadores da base, os desejos de seus superiores, ou as metas da empresa (o desejo da organização) e seus próprios desejos, mantendo e muitas vezes, criando o *modus operandis* da organização.

Os líderes das empresas, muitas vezes, são vistos, tanto pelos pesquisadores quanto pela sociedade, como os produtores e mantenedores desta organização do trabalho, onde não há espaço para a criatividade, onde apenas se segue o que está nos manuais, onde um pequeno grupo é responsável pela elaboração dos procedimentos que a grande massa de trabalhadores irá executar, sendo vistos como representantes dos interesses dos donos do capital.

Em tempos de modelos de gestão que enfatizam a obtenção das normas de certificação ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, os programas de Qualidade Total, Excelência nos Resultados, Gestão por competências, *Just in Time*, *Six Sigma* e demais “modismos” de gestão que prometem a “felicidade” ao sujeito, que têm mobilizado o Pólo Industrial de Manaus, cuja estrutura ainda é baseada na tradição Taylorista-Fordista, surge o questionamento: Será que os Líderes sofrem das mesmas pressões de seus subordinados? Caso sofram, que estratégias utilizam para lidar com tal sofrimento? Tais questionamentos motivaram a realização dessa pesquisa, estabelecendo-se como o problema a ser investigado.

Partindo dessas questões norteadoras, essa pesquisa teve como objetivo geral compreender quais são os mobilizadores de prazer, os agravantes do sofrimento e que estratégias defensivas os Líderes de uma empresa do PIM utilizam para alcançar o prazer e se defender do sofrimento frente às exigências da organização de trabalho (pressão por resultados, exigência de excelência, questões de reconhecimento, a cooperação ou a sua falta). E teve como objetivos específicos:

- Compreender as vivências subjetivas do trabalhador neste local de liderança.
- Compreender quais são os mobilizadores de prazer e agravantes de sofrimento dos Líderes.
- Identificar as estratégias defensivas e as possíveis patologias do trabalho de Líderes.

No intuito de conseguirmos caminhos que nos levassem a ampliar nosso olhar sobre essa construção complexa entre subjetividade e trabalho e a possíveis respostas para nossos objetivos, buscamos um diálogo entre a sociologia clínica (ENRIQUEZ, 1999, 2011; BARUS-MICHEL, 2004; GAULEJAC, 2007), que tem como objetivo investigar as reciprocidades entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social, e a Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 1992; 1994; 2002; 2004; 2007; 2008; 2010) uma teoria que se define primeiramente como uma clínica do trabalho, que se apóia na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental, que se insere numa teoria do sujeito que inclui conhecimentos da psicanálise, ergonomia e da teoria social, situando-se como pesquisa e ação, intervindo no “mundo do trabalho”, buscando compreender o que está em jogo na “saúde”, na experiência dos trabalhadores (DEJOURS, 2004).

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa localizada no Pólo Industrial de Manaus - PIM, que é considerado a base de sustentação da Zona Franca de Manaus, sendo formado por aproximadamente quatrocentas e cinquenta indústrias, em sua maioria empresas transnacionais, que buscam adequação às exigências das certificações internacionais - série ISO e seus correlatos (SUFRAMA, 2011).

Segundo Moraes (2010a), já existe uma expressiva produção científica acerca do trabalho no PIM, mas ainda há poucos trabalhos acadêmicos relativos às demandas da subjetividade do trabalhador diante dessas exigências e contradições resultantes das novas formas de organização do trabalho. Acrescentamos que, mais escasso ainda, são os estudos acadêmicos à luz da Psicodinâmica do Trabalho, que tem como objeto compreender a subjetividade do trabalhador; nenhum dos trabalhos produzidos com base nessa abordagem (MORAES, 2010a; 2010b; MORAES; VASCONCELOS, 2011) se dedicou a pesquisar os sujeitos que ocupam cargo de liderança.

Merlo e Mendes (2009), analisando o uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil como teoria e método, apresentaram um quadro de artigos, dissertações e teses que referenciaram o uso da psicodinâmica do trabalho desde o ano de 1996 até 2009, totalizando setenta e nove produções acadêmicas, com várias temáticas estudadas.

No entanto, entre todas apresentadas neste artigo, apenas duas tinham como participantes sujeitos que ocupavam cargo de liderança, mais precisamente gerentes e pastores.

Mendes e Morrone (2010) fazem uma revisão de literatura sobre a trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento, onde apontam os avanços da psicodinâmica do trabalho no Brasil, descrevendo a trajetória teórica e as pesquisas realizadas nos últimos dez anos em três etapas distintas, marcadas pela ampliação e reformulação de conceitos e pela integração de novas vertentes conceituais.

As autoras apontam que na década de 1980 a ênfase das pesquisas era o sofrimento psíquico, sua gênese e transformação pelo confronto entre trabalhador e organização do trabalho. Nos anos de 1990, direcionou-se ao pólo da saúde, ao abordar o estudo do prazer e dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores para tornar o trabalho saudável, bem como aprofundou a análise do papel do trabalho na construção da identidade pela investigação da dinâmica do reconhecimento. E a terceira etapa, iniciada no final da década de 1990, vigente até os dias atuais, vem explorando os processos de subjetivação e as patologias sociopsíquicas bem como aprofundando a análise dos processos relacionados à saúde dos trabalhadores.

Neste estudo, as autoras também apontam que as pesquisas efetuadas no Brasil abarcaram leque variado de profissões concentrando-se naquelas relacionadas à área de saúde, enfermeiros, agentes comunitários, auxiliares e técnicos de enfermagem. Há estudos com outros sujeitos: professores, cargos operacionais, servidores públicos, construção civil, catadores de lixo, dentre outros.

Acreditamos que essa dissertação vem contribuir para o quadro de trabalhos acadêmicos que tem como aporte teórico a Psicodinâmica do Trabalho e ajudar a preencher a lacuna de estudos que tenham como foco os sujeitos que ocupam cargo de liderança, ajudando na compreensão deste fenômeno complexo entre sujeito, subjetividade, liderança e trabalho.

Esta dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico como embasamento para a análise do trabalho e a subjetividade do trabalhador que ocupa o cargo de Líder, seu trabalho, as exigências impostas pelo gerencialismo contemporâneo, que cria a imagem do o líder “infalível”; contrapondo-se a essa, propomos a visão de líder em uma abordagem sócio-crítica. Apresenta também o trabalhar na perspectiva da psicodinâmica do trabalho e as principais categorias teóricas que serão analisadas nessa pesquisa. O segundo capítulo traz o método de abordagem do prazer e sofrimento utilizado. O terceiro

capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados apresentados, seguido da conclusão e comentários finais.

# **CAPÍTULO 1**

## **1 TRABALHO E SUBJETIVIDADE DO LÍDER**

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado, refletindo desde o conceito de trabalho e alienação em Marx (1987), passando pela leitura crítica do lugar, trazendo contribuições da sociologia clínica, seguindo com a análise dos aspectos subjetivos, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, pontuando alguns dos principais conceitos desta teoria que podem nos ajudar a compreender quais são as fontes de prazer e sofrimento dos líderes e a identificar as possíveis estratégias defensivas que estes utilizam.

### **1.1 Sobre o trabalho**

Para Dejours (2004, 2005), o trabalho é uma atividade que sempre desempenhou centralidade na vida humana. É uma atividade social; trabalhamos com e para os outros, com relações de dominação, espaço de negociação. Um modo não apenas de produzir, mas de “viver junto”. É também, antes de tudo, fazer a experiência do sofrimento; é a etapa inevitável e comum a todos aqueles que trabalham. Segundo Dejours

O trabalho é a prova capital para a própria subjetividade, tendo, ao fim do processo, a possibilidade de uma transformação do sofrimento. Pois vencendo a resistência do real, o sujeito transforma-se a si mesmo, torna-se de algum modo, mais inteligente, mais competente e mais hábil do que era antes de ter superado essas dificuldades. Trabalhar não é apenas produzir, implica necessariamente na transformação do eu (2007, p. 18).

O trabalho permite o confronto entre o mundo externo e o mundo interno do trabalhador. O mundo externo, objetivo (com suas lógicas, valores, regras e desafios) vai entrar em conflito com a singularidade de cada trabalhador, fazendo com que o confronto entre relações e organização do trabalho e mundo interno e subjetivo do trabalhador seja gerador de sofrimento psíquico (MENDES, 2007a).

E por que trabalhar é se submeter à prova do real? Dejours (2007) afirma que há sempre, na execução do trabalho, um lado incompreensível, que não pode ser prescrito antecipadamente. Toda atividade exige ajustes, que define a qualidade do produto, da quantidade, da segurança do trabalhador e das instalações. Algo que foge ao prescrito, às normas, aos procedimentos; isso é o real do trabalho.

E nas palavras de Gaulejac (2007) quando o sentido prescrito não corresponde ao sentido que cada trabalhador lhe dá, este vive uma incoerência que, longe de o mobilizar, leva-o a se desestimular de sua tarefa

Apesar de ser um fenômeno universal e um componente estruturante da vida social, seu significado, ao longo do tempo foi marcado por ambigüidades. Moraes (2010a), afirma que na língua grega como no latim não havia uma palavra que, isoladamente, expressasse essa noção atual de trabalho. Nessas duas línguas havia duas palavras, com origem e significados diferentes, para designar o que hoje se entende por trabalho.

No latim, que deu origem à Língua Portuguesa, os diferentes tipos de trabalho eram designados como *faber* ou como *labor*. A palavra *faber* se refere à “arte de construir”, “fabricar”, enquanto que *labor* significa “sofrimento, dor, fadiga que se experimenta na realização de um trabalho”, expressando também “desventura, desgraça” como outro de seus significados (IDEM).

Marx compreendia o **trabalho**, desvelando a relação homem-natureza, afirmando a centralidade do trabalho na vida do sujeito, pois, ao transformar a natureza, transforma-se e transforma também sua relação com o outro:

O trabalho é, em primeiro lugar, um processo de que participam igualmente o homem e a natureza, e no qual o homem espontaneamente inicia, regula e controla as relações materiais entre si próprio e a natureza. Ele se opõe à natureza como uma de suas próprias forças, pondo em movimento braços e pernas, as forças naturais de seu corpo, a fim de apropriar-se das produções da natureza de forma ajustada a suas próprias necessidades. Pois, atuando assim sobre o mundo exterior e modificando-o, ao mesmo tempo ele modifica a sua própria natureza (MARX, 1987, p. 197).

Dejours (2008) afirma que, para Marx, a alienação do homem no trabalho tem sua origem na propriedade privada que desapropriou o homem do produto de sua atividade. No entanto, para a Psicodinâmica do trabalho, a alienação instala-se contemporaneamente, nas formas de servidão voluntária, no aceite das avaliações individualizadas de desempenho “Ao desestruturar as bases do reconhecimento do trabalho, os novos métodos de organização do trabalho levam inicialmente os homens a uma forma de alienação individual caracterizada pelo termo de ‘alienação social’” (DEJOURS, 2008, p. 230)

Para Dejours (2008), alienação aparece ligada ao risco de ser ou não reconhecido pelo outro, no mundo do trabalho, na relação entre o ego e o real, mediado pelo trabalho, que pode tomar a forma de uma denegação coletiva do real, anuncia o risco de uma reviravolta da ação humana contra o próprio ser humano.

Moraes (2010a) afirma que no capitalismo, o trabalho tornou-se alienado em dois aspectos:

O primeiro se refere ao fato de que o produto do trabalho é estranho ao trabalhador, que dele não se apropria. O segundo diz respeito à autoalienação, porque o trabalhador desenvolve uma relação de estranhamento com sua atividade de trabalho. Assim, depreende-se que o trabalho alienado não é livre, porque acontece sob o domínio de outrem; ao alienar-se, o operário perde a condição de sujeito de seu trabalho (p. 89).

Sennett (2009), afirma que, se no início do século XIX, a alienação já era evidente; hoje, a flexibilização do capital, que torna as pessoas cada vez mais ansiosas e sem perspectivas de uma história linear, rompendo com a trajetória possibilitada pelo modelo taylorista-fordista, a alienação se torna cada vez mais forte, podendo gerar consequências pessoais graves.

O autor também argumenta que, como uma consequência do novo capitalismo, caracterizado por uma natureza flexível, que ataca as formas rígidas da burocracia, da rotina, criando uma situação de ansiedade nos sujeitos, afetando o caráter pessoal, pois não oferece condições para construção de uma narrativa linear de vida, sustentada na experiência, em uma carreira, ao contrário do que acontecia no modelo fordista, em que o trabalhador, apesar de ter o seu trabalho burocratizado e rotinizado, conseguia construir uma história cumulativa baseada no uso disciplinado do tempo com expectativas no longo prazo (IDEM).

O estudo sobre o trabalho destes pensadores nos possibilita compreender o fenômeno do trabalho como uma característica indissociável do humano, e nos permite reflexões sobre as vivências do sujeito que tem como seu fazer, coordenar o trabalho de outros sujeitos, levando em conta os aspectos históricos, econômicos e sociais onde está inserido.

## 1.2 Sobre o trabalho do líder: Contribuições da sociologia Clínica

E o que falar da alienação do trabalho do sujeito que ocupa um cargo de líder, que *a priori*, está a serviço dessa lógica do capital, onde seu fazer situa-se em coordenar atividades de outros trabalhadores? Nesta nova lógica capitalista, o líder é cada vez mais “convidado” a ser o representante máximo desta ideologia, sendo o “ícone” desta gestão de sucesso, da qualidade total, da prosperidade, representante máximo deste discurso triunfalista da gestão da organização (SIQUEIRA, 2009).

Nessa pesquisa optamos por adotar a visão sócio-crítica que a sociologia clínica, também denominada de psicologia social clínica ou psicossociologia traz, que se contrapõe à visão do “Líder Eficaz”, compartilhada pela maioria dos gestores contemporâneos, como alguém infalível, com qualidades superiores, e ficamos em uma posição crítica a cerca da liderança, a fim de aprofundarmos um tema que tais abordagens triunfalistas não trazem em seu escopo: a subjetividade do sujeito neste lugar de liderança.

Segundo Bendassolli e Soboll (2001) a sociologia clínica tem entre seus principais pensadores Gaulejac, Barus-Michel, Enriquez, Haniche, Roche, Lévy, e tem como um dos objetivos de sua abordagem a investigação da dupla constituição do sujeito (individual-social) e as reciprocidades entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social. E uma das principais contribuições é a definição de “organização” que inclui a dimensão técnica, normativa, a dimensão simbólica (cultura) e a dimensão imaginária (das representações compartilhadas). Tal análise gerou subsídios para a compreensão da natureza dos vínculos que os indivíduos estabelecem com as instituições e as organizações, com reflexos na questão do trabalho. Os estudos de Gaulejac (2007), Enriquez (1991), Barus-Michel (2001,2004), Siqueira e Calgaro (2008) e Siqueira (2010) ajudaram a ampliar o olhar da pesquisa, na compreensão dos sujeitos Líderes inseridos no discurso

organizacional e imbricados na relação de poder que os cargos hierárquicos trazem e como isso afeta seu trabalho e o relacionamento com o outro

Uma das definições de liderança da sociologia clínica que mais se aproxima do referencial teórico aqui adotado – a psicodinâmica do trabalho – é a de Gaulejac (2007), quando afirma que o:

O manager, mais que qualquer outra pessoa, interioriza fortemente a contradição capital/trabalho. De um lado, uma forte identificação com o “interesse da empresa”, uma interiorização da lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista; do outro, uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco de dispensa, à pressão do trabalho e a uma competição feroz (p. 39).

Para Gaulejac (2007), quando o sujeito é confrontado com essas lógicas contraditórias, para não enlouquecer, se “defende”, inventando soluções, não seguindo os procedimentos, e, usando freqüentemente a clivagem entre um “Eu Organizacional”, que responde às exigências da empresa e o “Eu verdadeiro”, que se revela fora, nos lugares de expressão privados.

Siqueira (2009) nos alerta que tal situação paradoxal, geralmente, leva o sujeito que ocupa um cargo de liderança a assumir carga de trabalho excessiva, que favorece a desestruturação psíquica, que conduz, freqüentemente, a graves problemas de saúde.

Esse líder, ao aderir ao discurso organizacional, enquanto pensa que está participando de “algo importante”, como que “seduzido” pela organização, ele mesmo está sendo “produzido” pela organização para o alcance de suas metas operacionais e interesses econômicos, tornando-o ansioso em dar um sentido a sua vida por fazer parte de um “grupo poderoso”, percebendo a organização como o local para a realização do desejo (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2009) ainda traz a reflexão que o papel do líder, nas organizações moderna e sua busca incessante por sucesso e reconhecimento por parte da empresa e das outras pessoas; é parte de um esforço cujo “prêmio” é sua alienação, seu desaparecimento como sujeito, absorvendo a identidade da organização. Sobre esta “servidão voluntária” para a obtenção do sucesso, Siqueira (2009, p. 115) nos diz que:

Para alcançá-lo não importa o esforço despendido, nem o número de papéis que se é obrigado representar na empresa. [...] a empresa oferece a possibilidade que ele seja percebido pela sociedade com um homem bem sucedido, que ele se torne uma pessoa admirada. É necessário, contudo, que ele tenha aderido aos valores da organização e esteja comprometido com seus objetivos, aceitando todas as demandas organizacionais.

Outro autor que contribui com esta vertente crítica é Enriquez (1997), um dos pioneiros da psicossociologia, ao compreender a organização em diversos sistemas ou instâncias (mítica, social-histórica, institucional, organizacional, estrutural, grupal, individual, pulsional), servindo de parâmetros para situar o tipo de compreensão que trata o estudo ou intervenção realizada na organização. Em se tratando de liderança, no que ele denominou de *instância mítica* da organização, traz a figura do mito do herói na organização e como este é encenado pelos líderes, através do discurso da organização e não do sujeito, que se aliena: “Quando o mito triunfa, os indivíduos desaparecem” (p. 52).

Este líder esta a serviço e atua dentro da organização de forma “mitológica”, no mito do herói. A empresa ou organização se torna o lugar, por excelência, para a realização desse sujeito. O líder gestor, só faz sentido dentro da organização, e Enriquez (2011), nos lembra que, em nossa sociedade nascemos e morremos dentro de organizações. São elas que nos permitem a formação de nossa imagem e identidade. “Não há salvação fora da organização”. Sobre as exigências de “perfeição” que a organização impõe, principalmente aos seus líderes, Gaulejac (2007, p. 121), afirma que:

A fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida, tudo aquilo que caracteriza o humano “normal”, não têm mais lugar de ser. A gestão preconiza o ideal em um mundo sem contradição. O ideal não é mais um horizonte a atingir, mas uma norma a aplicar.

Tal visão do líder passa ainda, segundo Enriquez (1997) para a *instância ideológica*, colocando a figura do líder como o registro masculino da força viril, devendo ser seguido, como exemplo, para que também possa ser admirável. O que as organizações ocultam é a história real e o fato que os “heróis” mitológicos geralmente terminam sempre por serem mortos, para que seus nomes sejam “eternizados” no imaginário da organização.

### **1.3 Sobre as exigências do trabalho do líder no Pólo Industrial de Manaus**

O Pólo Industrial de Manaus constituiu-se em diversos sub-setores industriais (eletro-eletrônico, relojoeiro, materiais plásticos, duas rodas) abrigando indústrias de diferentes origens e portes, predominando as empresas de capital e tecnologia transnacional, estando adequado a essas novas exigências da reorganização do capitalismo internacional, estabelecendo os paradigmas da Qualidade e Produtividade, tendo como meta a redução de custos e aumento de lucro, ao custo de extensas jornadas de trabalho em que predomina a sobrecarga, beneficiando principalmente os grandes detentores do capital, sem gerar desenvolvimento social, no sentido mais amplo, para a cidade de Manaus (MORAES, 2010a).

De acordo com a Superintendência da Zona Franca de Manaus -SUFRAMA, o Pólo Industrial de Manaus – PIM, abriga cerca quatrocentos e cinquenta empresas, apresentou um faturamento, nos últimos cinco anos, em torno de US\$ 37 bilhões e gera quase 110 mil empregos diretos, somente na cidade de Manaus e outros 60 mil nos demais estados da região (SUFRAMA, 2010).

A indústria de eletroeletrônicos (fabricantes de TVs, DVDs, aparelhos de som e fornos entre outros) é responsável por 35,12% do faturamento industrial de Manaus. O segundo lugar em faturamento vem das empresas do cluster de motocicletas com 20,18% do faturamento. Em seguida estão das empresas de seguimento químico com 11,71%. (SUFRAMA, 2010).

No entanto, questiona-se os motivos pelos quais que este crescimento econômico, que a cada ano, bate recorde de faturamento, não se reflete, na mesma proporção, em desenvolvimento social e ambiental para a cidade e região.

Até dezembro de 2010, o faturamento total era de R\$ 56.810.784.590, sendo que deste total, apenas, 5,49% representava as despesas com salários, encargos e benefícios sociais. Um investimento ínfimo diante do lucro auferido pelas empresas.

As principais empresas do PIM, intensificaram seus esforços para fazer frente à concorrência acirrada, redefinindo suas estratégias e buscando a certificação nos padrões internacionais de qualidade, através da adequação às normas da série ISO 9000, para concorrer no mercado internacional (MORAES, 2010a).

A adoção das normas de qualidade total no PIM se revela em maior rigidez do processo produtivo pois, para serem certificadas nas normas da série ISO, as

empresas devem exigir padronização dos procedimentos o que, equivocadamente, é tomado como garantia de qualidade (MORAES, 2010a).

Sobre essa gestão pela Qualidade Total a partir das normas da série ISO, Dejourns (2008) afirma que a pretensão à perfeição não passa de “invocação mágica”:

A qualidade total é um ideal, mas certamente não uma realidade. Trabalhar, quero lembrar, é se deparar com o fracasso e reconhecê-lo como tal. A busca da qualidade sempre encontra limites. A qualidade total não existe.pode-se até sonhar com ela, desejá-la, pode-se até tentar alcançá-la, mas nunca se consegue a qualidade total (DEJOURS, 2008, p. 69).

Situando a posição do Líder na hierarquia, a linha hierárquica da empresa onde ocorreu a pesquisa empírica segue um organograma onde o Diretor está no topo da pirâmide, logo em seguida, há os gerentes, seguidos pelos supervisores, e em contato direto com os trabalhadores da produção, está o “Líder de Produção”, que está na “linha intermediária” entre a base da piramidal do organograma da empresa com os demais cargos de liderança da empresa. É o primeiro cargo de liderança, situado logo acima do operário. Acima do líder de produção, estão os cargos de supervisor, gerente e diretor.

Os modelos de gestão utilizados pela grande maioria das empresas têm nas pessoas que ocupam cargo de comando seus principais representantes. São eles quem mais representam os interesses e desejos da organização e está a serviço dela, mobilizando sua psique sobre os objetivos da produção (GAULEJAC, 2007).

Em retribuição a esta devoção, a empresa promete, a quem aderir a seu discurso, alcançar o “paraíso perdido”, a auto-realização, o status, o poder, e o atendimento de seus desejos materiais, proporcionado pelo salário maior e mais benefícios. É o alcance do tão sonhado desejo narcísico do Ideal do Ego<sup>2</sup>. Sobre o Ideal do Ego que a organização propõe ao líder, Gaulejac afirma que:

O desejo é solicitado permanentemente: desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal. [...] Na empresa gerencial, o desejo é exaltado por um Ideal do Ego, exigente e gratificante. Ela se torna o lugar da realização de si mesmo (2007, p. 109).

---

<sup>2</sup> Instância da personalidade que resulta da convergência no narcisismo (idealização do Ego) e das identificações aos pais, aos seus substitutos e aos ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o Ideal do Ego se constitui em um modelo ao qual o sujeito procura se moldar.

As exigências pelo aumento da produção, pelo alto desempenho da função, muitas vezes gerando um clima de competição interna com os demais líderes, isolando-o assim de comportamentos cooperativos, torna esse ambiente um dos mais nocivos e estressantes para o sujeito.

Dejours (2008a) afirma que os empregados, operários e técnicos são atingidos por um processo de competição interno na empresa, incluindo o pessoal de supervisão e o controle da hierarquia. Quanto mais se sobe na hierarquia, maior e mais exacerbada a concorrência entre colegas. A desconfiança substitui a confiança; instalam-se o cada-um-por-si, a solidão, a desolação.

Tal isolamento nos cargos de liderança é fruto das exigências da ética do lucro do capital, não importando os relacionamentos, onde só importam os resultados financeiros positivos, ou nas palavras de Gaulejac:

A rentabilidade ou a morte: tal parece ser a única alternativa que os gestores propõem à espécie humana. Temos aí algo de mortífero nessa busca de desempenho. [...] A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional. O estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam (2007, p. 28).

Para Dejours (2007), essa “guerra econômica” que o sistema capitalista coloca em movimento, traz em discurso a *sobrevivência* no mercado, a garantia dos empregos. E em nome dessa *causa nobre*, banalizam-se a violência, os métodos cruéis, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra e aqueles que estão aptos para o combate, exigem-se desempenhos sempre superiores, só garantindo a sobrevivência se, nos superarmos a cada dia, fazendo sempre mais e melhor.

Para Siqueira e Calgaro (2008), por conta dessas exigências, esses líderes estão presos às amarras das estratégias organizacionais, coisificando-se como servo sempre a disposição da organização. Um exemplo claro desta situação vivenciada pelos Líderes do PIM, quando é chegada à época das “férias coletivas”, geralmente, os líderes são os únicos que ficam na empresa trabalhando, muitas vezes, não recebendo nenhum adicional de hora-extra por isso, sendo comum ocorrer casos onde esses sujeitos tem acumulados vários períodos de férias (“férias vencidas”).

Por conta da alta competição (dentro e fora da empresa) os líderes vivem com angústias depressivas vinculadas ao risco de perda de determinado bem, assim como angústias persecutórias, relacionadas à possibilidade de sofrer algum dano. Isso os torna mais fragilizados e suscetíveis às demandas do discurso organizacional (SIQUEIRA e CALGARO, 2008, p. 115).

Embora não faça parte da INDEX acadêmico, a revista *Época Negócios* (maio, 2007) apresentou em sua capa, a foto de um executivo chorando, ilustrando um resultado de uma pesquisa dirigida por Tagure (2009) que entrevistou 263 presidentes, vice-presidentes e diretores de grandes empresas nacionais. Outros 965 altos executivos responderam a um extenso questionário. O levantamento abrangeu mais de mil executivos de aproximadamente 350 empresas. Desta pesquisa 84% dos alto executivos brasileiros afirmam estar infelizes em suas atividades, 58% acham que os cônjuges estão descontentes com o ritmo excessivo de trabalho deles, 76% deles acessam e-mail profissional fora do horário de trabalho, alguns chegando a trabalhar 14 horas por dia.

Tal quadro de exigências também se delinea semelhante na maioria dos cargos onde se tem o status de “líder” ou “chefe”, sendo exigido tal nível de comprometimento com a organização, mas de forma “voluntária”, com o discurso de que o líder deve estar sempre “comprometido” com o sucesso da empresa, acreditando que com isso, também ele obtenha o sucesso, a sua satisfação narcísica.

Sobre esse “voluntarismo”, Gaulejac (2007, p. 120) nos diz que:

Na empresa hipermoderna, o objeto do controle tende a se deslocar do corpo para a psique, da atividade física para a atividade mental: mais que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera de seus empregados que se devotem “de corpo e alma”. Sobre o plano psicológico, passamos de um sistema fundado sobre a solicitação do Superego – o respeito pela autoridade, a exigência de obediência, a culpabilidade – para um sistema fundado sobre a solicitação do Ideal do Ego – a exigência de excelência, o ideal de onipotência, o medo de fracassar, a busca de satisfação narcísica.

Sobre a idéia de que a empresa é o local onde o sujeito conseguiria a “verdadeira felicidade”, Dejours (2007) afirma que:

Essas novas utopias, inspiradas pelos Estados Unidos e pelo Japão, sustentavam que a promessa de felicidade não estava mais na cultura, no ensino ou na política, mas no futuro das empresas. Proliferam então as “culturas empresariais”, com novos métodos de recrutamento e novas formas de gestão, sobretudo dos “recursos humanos”. A empresa, ao mesmo tempo em que era o ponto de partida do sofrimento e da injustiça, acenava com a promessa de felicidade, de identidade e de realização para os que soubessem adaptar-se a ela e contribuir substancialmente para seu sucesso e sua “excelência” (p. 41).

Sobre essa busca pelo alcance dos objetivos organizacionais pelo líderes, Merlo e Almeida (2008) afirmam que, encontra-se uma característica importante desses cargos: o líder só atinge os objetivos sob sua responsabilidade através do trabalho de terceiros. Ou seja, para que as metas com as quais se comprometeu sejam atingidas, é necessário que o líder possua a habilidade de coordenar o trabalho de outras pessoas – principalmente o de seus subordinados.

Porém, nesse sentido, é importante salientar que no Pólo industrial de Manaus privilegia-se mais as qualidades técnicas do responsável por determinada área da empresa do que suas qualidades humanas necessárias a esta gestão, tendo como foco a obtenção das metas operacionais determinada pela organização.

Dejours (2007), afirma que, os gerentes têm alguma noção da situação de seus subordinados e do sofrimento deles. Principalmente, têm uma noção bastante detalhada das *dificuldades reais* que eles enfrentam para realizar seu trabalho e para tentar cumprir as metas de produção. “Pois, não obstante a descrição gerencial, eles têm que lidar com as inevitáveis dificuldades materiais de funcionamento da linha de produção, os constantes incidentes e imprevistos, num contexto de insuficiência crônica de pessoal” (p. 53).

A presente pesquisa não tem como objetivo estabelecer mais uma (dentre tantas) definição de liderança, mas busca compreender o trabalho do líder, suas vivências subjetivas, no contexto do Pólo Industrial de Manaus, sendo submetido a pressões superiores e ao constrangimento, de ter que, muitas vezes, infligir sofrimento aos seus subordinados, contribuindo para desmitificar a figura do mesmo nas empresas, investigando a posição delicada em que vive esse sujeito, na condição de “intermediação” entre os desejos da organização, o desejo dos seus subordinados e os seus próprios desejos, suas fontes de prazer-sofrimento e as estratégias de defesas utilizadas. Obviamente não se tem a pretensão de esgotar a

discussão sobre o tema, mas de ajudar na compreensão do fenômeno à luz da psicodinâmica do trabalho.

#### 1.4 Sobre a Psicodinâmica do trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é uma das abordagens *Clínicas do Trabalho* (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011), sendo uma prática que se encontra submetida aos critérios da racionalidade da ação. O objetivo principal é escutar as “pistas” para transformar a organização do trabalho prescrita; não é uma prescrição de cura, de técnicas antiestresse ou psicoterapia. Também não se trata da simples aplicação de princípios e técnicas (MENDES, ARAÚJO e MERLO, 2011).

A Psicodinâmica do Trabalho encontra seus principais fundamentos na psicanálise, na ergonomia e na sociologia do trabalho. Pressupõe o trabalho como constituinte do sujeito, exercendo um papel central nos processos de subjetivação e tem em Christophe Dejours seu fundador e principal representante (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011).

A psicodinâmica se diferenciou nos início dos anos 90 da psicopatologia do trabalho, disciplina que foi inaugurada nos anos 1950-1960, seguindo a tradição da psiquiatria social francesa. Dentre os diversos autores que contribuíram para a consolidação dessa disciplina, destacam-se L. Le Guillant, C. Veil, P. Sivadon, A. Fernandez-Zoila, J. Bégoïn (LANCMAM, 2008).

As pesquisas da época faziam referencia a um modelo de *causa-e-efeito*; nessa compreensão, os constrangimentos referentes às funções psíquicas poderiam provocar psicopatologias, assim como a exposição a determinados agentes químicos produz determinadas doenças físicas. Nesse primeiro momento, a psicopatologia do trabalho evidenciava as doenças mentais provocadas pelo trabalho, partindo da premissa de que as doenças mentais eram frutos dos constrangimentos do trabalho (MENDES, 2007a).

Tendo como base a psicopatologia do trabalho, Christophe Dejours (2010), médico psiquiatra e psicanalista francês, buscou compreender o sofrimento psíquico no trabalho; todo o seu esforço era dirigido para o estudo das relações entre os constrangimentos vivenciados na organização e a possível desestabilização psicológica gerada nos indivíduos. Esperava-se que, dadas as condições adversas

da organização de trabalho taylorista, grandes contingentes de trabalhadores apresentassem descompensações psíquicas.

Todavia, as pesquisas desenvolvidas nos anos 70, por Dejours (2008a) mostraram que freqüentemente isso não ocorria, o que o deixou um tanto perplexo. Ao contrário, o autor não encontrava os sintomas de “loucura” do trabalho, mas sim um estado paradoxal de “normalidade”, apesar de estarem os trabalhadores submetidos a condições de trabalho desestruturantes.

Ao analisar essa organização do trabalho, Dejours (2008a) colocou em cheque o modelo psicopatológico de *causa e efeito*, pois, percebia-se que os sujeitos não estavam apáticos ou passivos aos constrangimentos organizacionais e que eram capazes de se proteger dos possíveis efeitos nocivos sobre a sua saúde mental. Havia o sofrimento, mas não necessariamente o adoecimento.

A partir dessa constatação, Dejours (1988; 2008a) encaminhou-se para o desvelamento desse enigma. Ao invés de procurar mostrar evidências sobre doenças mentais causadas pelo trabalho, constatou-se que, em sua maioria, os trabalhadores conseguem afastar as doenças mentais, mesmo diante do confronto diário com os constrangimentos impostos pelo trabalho.

A partir dessa observação, Dejours (1988; 2008a) buscou fazer do campo da normalidade um enigma aberto para a liberdade da vontade dos agentes, rompendo com os modelos provenientes do behaviorismo, do pavlovismo e do estresse. Após 1980, com a publicação do ensaio sobre a Psicopatologia do trabalho, foi proposta uma nova nomenclatura para a disciplina fundada por Dejours (2008a) doravante nomeada Psicodinâmica do Trabalho.

O objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho são os processos psicodinâmicos mobilizados no sujeito face ao confronto com a situação de trabalho e a descoberta das estratégias defensivas como justificativa para a normalidade. Nesses primeiros momentos, a ênfase dos estudos recaía sobre o sofrimento no trabalho, começando a destacar que a relação entre homem e organização do trabalho poderia também possibilitar o alcance do prazer e não somente vivências de sofrimento.

De acordo com Mendes (2008), a Psicodinâmica do Trabalho desde os anos 90, vem estudando o prazer e o reconhecimento. Esses dois conceitos se articulam e são centrais para a compreensão do sofrimento no trabalho, uma vez que operam

como condição para a ressignificação desse sofrer e para transformar a organização do trabalho.

Apresentaremos, de forma resumida, alguns dos conceitos da teoria que deram suporte a esta pesquisa. Estes conceitos se relacionam aos temas abordados nas entrevistas coletivas realizadas, cujos temas foram escolhidos *a priori* pelo pesquisador, a fim de conseguir respostas para as perguntas que mobilizaram esta pesquisa de campo.

A análise psicodinâmica é um termo proveniente da teoria psicanalítica. Designa o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intra-subjetivos. Opõe-se à metapsicologia, que estuda os processos, as estruturas e os equilíbrios das forças na esfera abstrata (DEJOURS, 2008a).

A Psicodinâmica do Trabalho analisa esses movimentos psicoafetivos e conflitos entre os desejos da Organização do Trabalho, caracterizada pela rigidez e por se constituir um sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis como proposto no taylorismo-fordismo, e os desejos do Sujeito-trabalhador, e o seu funcionamento psíquico caracterizado pela liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes (MENDES, 2007a).

#### 1.4.1 A Organização do Trabalho

Os estudos sistemáticos mais conhecidos sobre a organização do trabalho foram desenvolvidos por Taylor em 1901 e sistematizados na sua obra *Princípios da Administração Científica*, que concebia as tarefas submetidas a técnicas de racionalização, divisão e padronização, como um bloco rígido, existente *a priori* ao encontro do trabalhador com o seu trabalho, com prescrições inflexíveis, não tendo espaço para aquilo que foge às determinações, buscando-se eliminar a subjetividade do trabalho por meio do controle dos corpos dos trabalhadores cindidos de suas mentes, desconsiderando o trabalhador como sujeito implicado no processo produtivo (MENDES, 1999).

Dejours (2002, 2008a) define a organização do trabalho em três principais aspectos: como o trabalho é definido e dividido, distribuído, como são concebidas as prescrições, os conteúdos da tarefa e a gestão, a hierarquia, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidades. Essa concepção

abre espaço para uma distinção crucial na análise da psicodinâmica do trabalho: o *trabalho* prescrito, isto é, as regras, normas, procedimentos impostos pela organização do trabalho e o *trabalho real*, que é aquilo que não aparece no procedimento, que são as ações dos trabalhadores para executar as tarefas. Além destes aspectos, há o aspecto dinâmico da organização do trabalho, o que a torna, não um bloco monolítico, mas sim, um produto das relações sociais, tornando-a uma organização *real* do trabalho.

Mendes (2007a) afirma que é a organização do trabalho que coloca em evidência e em risco essas dimensões da condição humana, patrocinando o jogo entre a servidão e a emancipação do sujeito, levando-o às mais diversas soluções de compromissos no intuito de resolver esses dilemas. Essas contradições são vivenciadas quando entra em confronto o desejo do sujeito, expresso em suas necessidades e a organização do trabalho que expressa os desejos dos donos do capital, onde, geralmente, só há espaço para a pressão por resultado, para a alta produtividade, para a qualidade total.

Sobre a organização do trabalho enquanto produtora desse sofrimento, Dejours e Abdoucheli (2009, p. 42) dizem que: “A organização do trabalho aparece na clínica como a expressão característica da violência [...] quando ela se abate sobre os trabalhadores que não podem mais ser sujeitos de seu comportamento”.

Quando a organização do trabalho é flexível, oferecendo oportunidades para negociação, existe uma margem de liberdade para o trabalhador ajustar a realidade de trabalho aos seus desejos e necessidades e as relações são abertas, existe o processo de reconhecimento, prazer e transformação do sofrimento, pode favorecer a saúde do trabalhador. Entretanto, quando não há nenhuma dessas características, pode favorecer ao sofrimento e abrir portas para patologias (MENDES, 2007b).

#### 1.4.2 O sofrimento e o prazer no trabalho

O sofrimento é inerente ao trabalhar, pelo confronto com o real do trabalho, que é sempre diferente do que foi prescrito, além disso, as condições e a organização do trabalho no PIM, marcadas pelas pressões e pela sobrecarga (MORAES, 2010b), agravam ainda mais o sofrimento inerente ao trabalhar.

Mendes (2007b) afirma que, para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento assume um papel fundamental que articula ao mesmo tempo a saúde e a patologia. Pode favorecer a saúde quando o sofrimento pode ser transformado, e pode favorecer ao adoecimento quando há falhas nos modos de enfrentamento, quando os trabalhadores não têm a possibilidade de negociar seus desejos com a realidade imposta pela organização do trabalho.

O sofrimento inerente ao trabalhar é agravado pela precarização da organização do trabalho, pela ameaça de desemprego, que pode afetar sua sobrevivência, pela desestruturação do coletivo, em virtude das avaliações individuais de desempenho, impostas pela busca da excelência, entre outras situações.

Para transformar o sofrimento em prazer, Mendes (2007b) afirma que o sofrimento é um drama, que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho em busca das condições de saúde. É da capacidade de sofrer que vem a idéia de vencer, de engajar-se para vencer o sofrimento. Nessa perspectiva, a ação do trabalhador permite subverter o sofrimento, dando sentido ao mesmo, o que não o anula, mas pode transformá-lo em prazer da reapropriação do vivido pela ação (DEJOURS, 1994).

Segundo Dejours (2004), uma fonte de prazer no trabalho é a mobilização subjetiva, pois implica não apenas se defender do sofrimento, mas transformá-lo. Nas palavras de Mendes (2004), a mobilização subjetiva é:

O processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento em situações geradoras de prazer. Acontece a partir do resgate do sentido do trabalho (DEJOURS *apud* MENDES, 2004).

A mobilização subjetiva, diante do desafio que constitui a organização do trabalho supõe: esforços de inteligência; esforços de elaboração para a construção de opiniões sobre a melhor maneira de arbitrar as contradições e de acertar as dificuldades da organização do trabalho; esforço para se inteirar e participar do debate de opiniões necessárias à deliberação que deve preceder ou acompanhar as escolhas e decisões em matéria de organização do trabalho (DEJOURS, 2008d).

Essa mobilização está ligada à psicodinâmica das situações de trabalho e coloca em jogo vários processos complexos, que nenhuma técnica seria capaz de

dar conta. O sujeito mobiliza sua inteligência e personalidade em função de uma racionalidade subjetiva particular.

Dejours (2008d) afirma que a dinâmica da mobilização subjetiva manifesta-se com grande força nas pessoas saudáveis, mas que, por mais espontânea que ela seja, o sujeito espera ser retribuído pela organização, que seus esforços não sejam vistos como mera execução ou que ele não ouça a célebre frase “não faz mais que sua obrigação”.

Para Mendes (2007b), esse resgate de sentido no trabalho passa pelo coletivo. Acontece quando os trabalhadores agem de forma a subverter os efeitos prejudiciais do trabalho, através da solidariedade, confiança, cooperação, e pressupõe a existência de um espaço público da fala, onde surge então a dinâmica do reconhecimento, um conceito central para a psicodinâmica do trabalho.

O prazer no trabalho, obtido pelo reconhecimento, que é a valorização do esforço e do sofrimento investidos pelo trabalhador para a realização do trabalho, possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, através de uma vivência de prazer e de realização de si mesmo (MENDES, 2007b).

### 1.4.3 O reconhecimento e a transformação do sofrimento

O Reconhecimento tem duas diferentes dimensões: uma no sentido de constatação, que representa a contribuição individual, específica à organização do trabalho, aos resultados organizacionais, outra no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho (DEJOURS, 2008).

Há dois tipos de julgamento do reconhecimento: O julgamento de utilidade, que diz respeito ao valor da utilidade social, econômica, à organização real do trabalho. E o julgamento de beleza, quando o trabalho está conforme as regras da arte e quando está singular, distinguindo o trabalho dos demais sujeitos. Esse último é emitido pelos pares, e tem muito mais valor para a formação da identidade do sujeito (DEJOURS, 2008c).

A construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer. A psicodinâmica do trabalho leva à conclusão de que não há articulação direta entre sujeito do inconsciente e campo social. Esta relação é sempre mediada pela referencia de uma ação sobre o real que mobiliza a atividade

do trabalho. Essa mediação é fornecida pelo reconhecimento, o que gera no sujeito, um elemento importante de sua própria constituição.

A relação entre identidade e trabalho passa pela mediação do outro, que julga o reconhecimento. Se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido; só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática. Sem o reconhecimento, o sofrimento permanece desprovido de significado, surgindo a dúvida quanto ao relacionamento mantido com a realidade, podendo assim, desestabilizar a identidade do sujeito (GERNET, 2010).

Na falta de reconhecimento, os indivíduos engajam-se em estratégias defensivas para evitar a doença mental, com sérias conseqüências para a organização do trabalho, que corre o risco de paralisia (DEJOURS, 2008c).

#### 1.4.4 A Cooperação

Para Dejours (2007), trabalhar não é apenas uma relação entre o sujeito e sua tarefa. Trabalha-se sempre para alguém (superiores, colegas, subordinados). Dessa forma, o trabalho se constitui numa relação com o outro.

A cooperação é uma construção difícil e precária (DEJOURS, 2007), pois supõe comprometer com o funcionamento coletivo e age no espaço entre o prescrito e o real do trabalho, mas não pode ser determinada *a priori*, como afirma Dejours:

A cooperação escapa a “procedimentalização” e mostra a contribuição dos agentes à organização do trabalho. A cooperação não é produto mecânico da organização. Ela se baseia naquilo que não é imposto. Não aparece por decreto. É fruto da vontade dos agentes (2008d, p. 85).

Segundo o Dejours (2008d), as condições que tornam possível a cooperação são o desenvolvimento de relações intersubjetivas de confiança, que é fruto do enfrentamento comum das contradições da organização do trabalho, de espaços coletivos onde são construídos acordos reguladores, fundamentados não apenas em aspectos relacionados à eficiência da tarefa, mas também em valores.

A cooperação exige realmente relações de confiança entre os indivíduos. Confiança entre os colegas, confiança nos subordinados e confiança nos chefes e dirigentes. É uma construção de acordos, normas e regras que enquadram a maneira como se executa o trabalho.

#### 1.4.5 Estratégias de enfrentamento e estratégias de defesa

Quando a organização do trabalho dificulta a cooperação, o reconhecimento, a mobilização subjetiva, o sofrimento permanece e frente a estes sofrimentos o sujeito precisa construir estratégias de defesas e estratégias de enfrentamento individuais e coletivas. As estratégias defensivas são definidas por Dejours (1994, 2010) como regras de condutas construídas e conduzidas por homens e mulheres, que possuem funcionamento inconsciente. Variam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, fazendo com que os trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer.

As estratégias de enfrentamento são aquelas que, o trabalhador ao tomar vivenciar o sofrimento que lhe é imposto, conscientemente toma ações e comportamentos que o ajudem a enfrentar esta realidade, minimizando com aquilo que lhe faz sofrer (MORAES, 2011).

Para Mendes (2007b), as defesas são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento, que podem racionalizar, se alienar ou manter a situação vigente de sofrimento, o que pode garantir certa proteção, mas que, ao longo do tempo, tende a esgotar-se em função da precarização da organização do trabalho, retratando a falha no processo de enfrentamento do sofrimento e com isso, abre a possibilidade de adoecimento, ou seja, apesar de serem uma solução de compromisso, ter sua funcionalidade, e proteger do sofrimento, não é saudável no sentido pleno, pois não promove mudanças, não favorece o processo de saúde e prazer.

Dejours classificou as estratégias em 03 tipos: de proteção, adaptação e de exploração (DEJOURS, 2004). Nas de proteção, as situações geradoras de sofrimento são racionalizadas e podem perdurar por longo período de tempo, pois o trabalhador se aliena da situação e mantém inalterada a situação vigente. Mas com o passar do tempo, em função do aumento da precarização da organização do

trabalho, pode esgotar-se e com isso, pode gerar adoecimento. As defesas de adaptação e de exploração podem esgotar-se mais rapidamente, em virtude do alto investimento físico e sociopsíquico e por levarem ao trabalhador a dirigir seu modo de pensar, sentir e agir para atender aos desejos da organização, submetendo seu desejo aos desejos da organização (MENDES, 2007b).

A diferença entre a estratégia de defesa individual e a estratégia coletiva reside no fato de que a primeira permanece sem a presença física do objeto, porque ele está interiorizado, enquanto, que a segundo depende da presença de condições externas e se sustenta no consenso de um grupo específico de trabalhadores (MENDES, 1995). As estratégias defensivas coletivas podem permitir ao sujeito uma estabilidade na luta contra o sofrimento, que, em outras situações, seria incapaz de garantir apenas com as suas defesas individuais.

#### 1.4.6 A cura pela fala (espaço de discussão)

É necessário existir um espaço aberto, livre, um espaço de discussão. Espaço esse onde podem ser formuladas livremente e publicamente discussões importantes a cerca das vivências do trabalho. É voltado essencialmente para a deliberação coletiva. Trabalhar não é somente executar os atos técnicos é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis ao reconhecimento (DEJOURS, 2008c). Segundo Mendes (2007a, p. 87)

Para desvelar esta subjetividade se estabelece uma relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, permitindo ao sujeito que fala sobre seu trabalho uma clarificação de seu comportamento e colaborando para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida.

Entender os comportamentos dos sujeitos não acontece naturalmente e a intenção de tornar essa apreensão visível, ainda que constitua uma condição essencial desse entendimento, não é suficiente. Há uma dificuldade, no campo da linguagem, para quem trabalha, fazer o outro compreender sua experiência do real do trabalho, daquilo que não aparece nos procedimentos, nas normas e que faz com que o trabalho efetivamente aconteça (DEJOURS, 2008).

Para Dejours (2010), a palavra daquele que ousa dizer o que sente, o que pense, na frente dos demais trabalhadores, é mais do que um simples testemunho, pois se os que estão escutando não estão de acordo com o que está sendo dito, eles pedem a palavra para contestar o ponto de vista evocado do debate em curso.

Tal esforço pode gerar distorções de comunicação ocasionadas pelas estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento. A autenticidade da palavra expressada no espaço de discussão é outra fonte de dificuldades para a comunicação. Tomar a palavra para expressar publicamente as razões de agir comporta sempre um risco: o risco de ser desestabilizado (DEJOURS, 2008c).

#### 1.4.7 As novas patologias

De acordo com Dejours (2008), a patologia surge quando se rompe o equilíbrio e o sofrimento não é mais contornável. Em outros termos, quando um trabalhador utilizou todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta da atividade e demandas impostas pela organização e percebe que nada pode fazer para se adaptar e/ou transformar o trabalho, adoece.

Mendes (2007a) identifica três novas patologias sociais relacionadas ao trabalho: a patologia da sobrecarga, a patologia da servidão voluntária e as patologias da violência.

A patologia da sobrecarga surge quando o trabalhador se submete a uma demanda de trabalho que vai além de suas condições físicas e psicológicas. A servidão voluntária é uma patologia decorrente da radicalização dos modos de organização do trabalho, onde a submissão é consentida. Há uma verdadeira exploração do sofrimento do sujeito, ignorando-o, na busca do máximo de produtividade. É um conceito recente e está vinculado ao projeto neoliberal.

As patologias da violência decorrem da desestabilização das relações de solidariedade, das imposições pela organização do trabalho leva os trabalhadores a práticas agressivas contra si próprios (suicídios), contra os colegas de trabalho e contra o patrimônio.

Dejours (2007) afirma que, atualmente, algumas patologias relacionadas ao trabalho estão em aumento. Ele reúne as mais preocupantes em quatro grupos ou categorias: Na primeira categoria estão as patologias de sobrecarga, que constituem

um paradoxo ao tão aclamado progresso técnico contemporâneo, que *a priori*, diminuiria consideravelmente a carga de trabalho. Na segunda categoria estão as patologias pós-traumáticas, em consequência das agressões sofridas pelos trabalhadores no exercício de suas funções e atingem várias profissões.

Na terceira categoria estão as patologias do assédio, que atualmente estão nas ações da organização que desestruturam as defesas coletivas e a solidariedade, por isso são também conhecidas como patologias da solidão. E na quarta categoria estão as depressões, as tentativas de suicídios e suicídios, embora essa última categoria ainda necessite de aprofundamento de pesquisas, os casos estão cada vez mais freqüentes em países europeus (DEJOURS, 2008a).

É possível que o Líder, pela posição estratégica que ocupa na empresa, possa estar mais suscetível a esses quadros patológicos. O estudo da relação saúde-doença, prazer-sofrimento no trabalho é um assunto que diz respeito a diferentes ciências, e esse é um tema essencial, independentemente do campo de atuação do pesquisador: investigar os problemas referentes à subjetivação no e do trabalho que contribuem para a constituição da identidade do sujeito.

## CAPÍTULO 2

### 2 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as escolhas e o percurso metodológico que serviram como base para realização desta pesquisa, a fim de explicitar os caminhos percorridos nesse estudo.

Foi empregada a metodologia qualitativa, em concordância com a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, pois esta privilegia as falas dos participantes. Não conhecemos o prazer nem o sofrimento de maneira objetiva. Na ordem do objetivo conhecemos somente as desregulações e retornos ao equilíbrio, mas este registro não informa sobre a vivência subjetiva, da qual se obtém uma maior aproximação a partir da abordagem qualitativa. A fala é a mediação privilegiada desta relação, e é sobre ela que trabalha a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2008a).

A abordagem qualitativa surgiu de movimentos que tentaram resgatar um lugar próprio para as ciências sociais, tendo como precursores na Europa, Max Weber, com sua proposição do método de interpretação (*verstehen*), e nos EUA, Charles Cooley, que impulsionou os estudos de caso na Escola de Chicago (MORAES, 2010).

De acordo com Pinto (2004) a metodologia qualitativa de pesquisa em psicologia clínica considera a ciência como uma construção da subjetividade humana, em uma forma particular e dentro de um determinado sistema teórico. Considera também que essa forma de fazer ciência apresenta uma epistemologia específica, na qual a investigação é construída dentro do fenômeno estudado. É

neste sentido que os princípios teóricos dessa metodologia de pesquisa legitimam o conhecimento por construção.

O objetivo da psicodinâmica do trabalho como clínica do trabalho é a analisar a organização do trabalho e a partir do seu entendimento compreender como são produzidos os processos de subjetivação, as patologias e a saúde. A subjetividade expressa nas inter-relações subjetivo-objetivo, visível-invisível, psíquico-social (MENDES, ARAÚJO e MERLO, 2011).

## 2.1 Sobre o percurso da Pesquisa

A escolha da empresa onde ocorreu a pesquisa de campo se deu em virtude de acesso viabilizado por contato anterior, em que foi realizado um trabalho de consultoria com um grupo de líderes. Consistiu em diagnóstico e elaboração de uma ação de treinamento voltada para os líderes de produção, intitulado *Programa de Desenvolvimento de Líderes*, que alcançou um grupo de 40 líderes de produção.

O primeiro contato direto com os líderes aconteceu no papel de consultor. Frequentemente, antes do início dos treinamentos, os líderes me procuravam para “desabafar”, individualmente; falavam de suas angústias por não serem reconhecidos, da falta de cooperação de sua equipe, das injustiças por promoções em que eram preteridos, ou ainda da falta de cooperação de seus pares.

Como já conhecia a Psicodinâmica do Trabalho, adaptei o conteúdo programático destes encontros para momentos de *Espaços Públicos da Fala* (DEJOURS, 2007), dando vazão para estas falas de sofrimento e prazer, o que criou vínculos entre eles, quando perceberam que suas angústias, sofrimentos e alegrias, eram comuns aos outros. Tal ação foi avaliada como exitosa tanto pela gerência de Recursos Humanos - RH da empresa como pelos participantes, o que, acredito, favoreceu o aceite da realização dessa pesquisa por parte da referida Gerência.

Quando foi autorizada a pesquisa, foi assegurado o sigilo quanto ao nome da empresa e dos participantes. Apesar de a empresa funcionar em turnos, foi possível reunir líderes de diferentes turnos, em um horário de intervalos entre os turnos. Enquanto 03 líderes estavam saindo da empresa, 03 estavam chegando. O RH da empresa forneceu transporte coletivo para estes líderes que ficaram após seu horário de expediente e os supervisores dos outros líderes aceitaram que estes

entrassem em seu setor após o horário, em virtude de estarem participando da pesquisa.

Acredito que o vínculo de confiança entre o pesquisador e os informantes já estava construído em virtude do trabalho anterior que realizei na empresa, o que facilitou sobremaneira a fala dos líderes, onde estes afirmaram que já conheciam e confiavam; a última reunião foi apenas para agradecimento e demais comentários, em que os participantes ressaltaram que o resultado desta pesquisa seria positivo, que se sentiam “honrados” (sic) em poder contribuir para a ciência da psicologia.

Os seis encontros restantes foram realizados dentro da proposta de entrevista coletiva, com um tema mobilizador para o debate em cada encontro, com aproximadamente 50 minutos de duração. No primeiro encontro, o tema foi sobre o Prazer (O que torna a atividade do líder, algo prazeroso, ou porque é bom ser líder?).

Neste primeiro encontro percebi que os líderes, no início não estavam tão “naturais”, acredito que em virtude da presença do gravador, mas, na medida em que começaram a falar, “esqueceram” que suas falas estavam sendo gravadas e tornaram-se mais espontâneos em suas falas. Eles falavam sempre em uma “seqüência”. Quando um acabava, o outro que estava do seu lado, começava a expressar sua opinião e, quando este acabava, o outro na seqüência, começava. E quando o último terminava a sua fala, a palavra voltava para o primeiro que havia começado a falar. Tal “seqüência” se repetiu em todos os demais encontros, o que nos chamou atenção, pois não foi imposta por ninguém, o que já nos sugere um certo *modus operandis* taylorizado.

Mesmo tendo como tema do primeiro encontro “o prazer da liderança”, os líderes trouxeram, em suas falas, expressões como “matar um leão por dia”, “muita luta”, e outras que denotavam sofrimento. Isso foi ficando cada vez mais evidente a ponto de, nos vinte minutos restantes do primeiro encontro, o tema “prazer” se tornar secundário na fala dos líderes.

O segundo encontro teve como tema mobilizador o Sofrimento (O que torna a atividade de liderança um sofrimento ou O que faz um líder sofrer?). Os líderes já estavam mais familiarizados com a dinâmica da entrevista grupal e ficaram mais “à vontade” para falar daquilo que lhes infligia sofrimento.

O terceiro encontro teve como tema as estratégias defensivas (como faço para sair do sofrimento?). O quarto encontro teve como tema o Reconhecimento

(sou reconhecido? Sinto-me reconhecido? Há reconhecimento de meus subordinados, pares e superiores?). O quinto encontro teve como tema a Cooperação (Há cooperação entre meus pares e meus superiores?).

O sexto encontro foi sobre os possíveis sinais de adoecimento em decorrência de atividades que o cargo de liderança pudesse suscitar. Neste tema, eles trouxeram depoimentos de outros líderes que receberam licença médica, sendo que alguns foram até levados a psiquiatras. Eles mesmos relataram dores de cabeças, ansiedade, preocupações, choros, em virtude dos conflitos vividos na empresa.

O sétimo encontro não contou com nenhum tema mobilizador. Seu objetivo foi de expor meus agradecimentos aos líderes, por tê-los como participantes da pesquisa, por sua disponibilidade para ficar além do seu horário normal de trabalho, falar de angústias e mobilizar afetos (que em alguns encontros levaram ao choro), possibilitando a realização deste estudo.

Os líderes também falaram que estavam agradecidos pela oportunidade de falar de assuntos que ainda não tinha falado nem em foro íntimo, mas que se sentiram a vontade para falar no grupo, o que, segundo eles, já proporcionou certo “alívio” dessas angústias, além de aumentar a empatia entre eles.

## 2.2 Procedimento de análise dos dados

Além do conjunto de postulados teóricos, a Psicodinâmica do Trabalho possui uma metodologia específica, porque a clínica do trabalho é uma construção que inclui uma abordagem teórico-metodológica. A metodologia dejouriana *strictu sensu* é a clínica do trabalho, que pressupõe a demanda de investigação partindo dos sujeitos, a disponibilidade dos trabalhadores em se reunir no próprio ambiente de trabalho, para uma escuta livre dos conteúdos subjetivos do trabalho, em aproximadamente doze encontros.

Nesta pesquisa, não foi utilizada a metodologia da Psicodinâmica do Trabalho *strictu sensu*, uma vez que esta postula que, *a priori*, a demanda deve partir dos trabalhadores (DEJOURS, 2008a), além de propor 12 sessões, o que, por restrições da empresa, não seria possível, uma vez que a empresa liberou apenas para 06

encontros. Além disso, nesta pesquisa a demanda partiu do pesquisador, o que é uma realidade freqüente no Brasil (MORAES, 2010).

Assim, foram escolhidas previamente seis categorias de análise, que implicaram em temas mobilizadores de discussão nos encontros das entrevistas coletivas. No entanto, tais mudanças não invalidam a análise fundamentada na teoria Psicodinâmica, que permite adaptações para a investigação da subjetividade no trabalho (MENDES, 2007a).

Para realizar a análise dos dados obtidos nas entrevistas coletivas, optei por adotar a sistemática de análise de dados da Análise de Teoria Fundamentada (ATF) ou *Grounded Theory*, adaptada por Moraes (2010), que articula as respostas e estabelece a comparação entre as mesmas, conduzindo a eixos de análise, o que se mostrou pertinente aos fundamentos, ao objeto e aos objetivos dessa pesquisa.

*A Grounded Theory* ou Análise de Teoria Fundamentada, também chamada de Método de Comparação Constante (ATF-MCC), foi proposta originalmente por Glaser e Strauss em 1965, em uma publicação conjunta. Se destina a estruturar a informação, com vistas à descoberta de elementos comuns nas diferentes entrevistas, utilizando inicialmente uma codificação aberta. A etapa seguinte consiste na construção de categorias e subcategorias (condições, interações, estratégias), que conduz ao delineamento dos eixos de análise. O refinamento do processo possibilita a identificação e análise de uma categoria central, que permita desenvolver uma teoria a respeito de determinado fenômeno social (MORAES, 2010, p. 153).

Acredito que tal metodologia de análise não se contrapõe as pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho, além de contribuir como uma proposta viável adequada à realidade do Pólo industrial de Manaus.

## **2.3 Sobre os Participantes**

Dos quarenta Líderes de produção que compõe o quadro da empresa pesquisada, seis aceitaram o convite encaminhado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, sendo 05 homens e 01 mulher. Os critérios de inclusão para participar da pesquisa foram: ter no mínimo 02 anos como funcionário da empresa e no mínimo 06 meses na função de líder de Produção. A escolha dos informantes buscou a maior diversidade possível quanto à idade, tempo de serviço na função,

gênero, turno de trabalho, a nos diversos setores que compõe a área de produção da empresa. Os Líderes de produção são os funcionários que acompanham as atividades de uma linha de produção e auxiliam o supervisor em tarefas administrativas referentes àquele setor. Geralmente ingressam na empresa como auxiliar de produção e conhecem profundamente os procedimentos técnicos para uma boa execução das atividades operacionais, assim como conhecem também as principais dificuldades encontradas pelos operários. Ressalta-se que, como forma de preservar a identidade dos Líderes participantes, foram utilizadas siglas aleatórias na identificação das falas.

## **2.4 Instrumentos para coletas de dados**

Foram realizadas seis entrevistas coletivas, com duração aproximada de cinqüenta minutos cada, em uma sala utilizada para treinamentos internos, localizada na própria empresa, seguindo a orientação de Dejours (2008c), que recomenda a realização da pesquisa em espaço relacionado ao trabalho, o que também otimizou o tempo de ausência dos sujeitos de suas atribuições laborais, uma vez que a pesquisa foi realizada em horário de expediente. Participaram os seis líderes, falando sobre os temas propostos pelo pesquisador em cada sessão

Moraes (2010a) nos alerta para a postura do pesquisador para obter uma escuta técnica e sua interação com os participante, levantando questões e questionando respostas, mais interagindo do que interpretando.

## **2.5 Sobre a empresa pesquisada**

A empresa onde a pesquisa foi realizada aqui será tratada pelo codinome Empresa X; situada no Pólo Industrial de Manaus, pertence a um tradicional grupo japonês que atua no Brasil desde 1997, possuindo 18 fábricas, distribuídas em 09 países, produzindo componentes mecânicos e conjuntos de transmissão para veículos de duas rodas. A filial de Manaus possui atualmente 633 trabalhadores e cerca de 40 Líderes de produção. Tem a certificação da ISO 9001:2000, e está fase de planejamento para a certificação do Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14.000).

Está adequada ao modelo “japonês” (MORAES, 2010), caracterizado pela produção de pequenos lotes, diversificados, utilizando a possibilidade das máquinas produzirem várias peças e fazendo com que seus operários conheçam todas as funções de produção, além de utilizarem os sistemas *jus-in-time*, *Kanbam* e os Círculos de Qualidade (CCQ).

A filial de Manaus fornece peças para uma única empresa, aqui denominada empresa Y. Tal fato gera uma forte relação de dependência econômica com esta empresa, o que exige a adequação a todas as exigências que esta empresa cliente impõe. Como exemplo, a empresa Y exige o fornecimento de peças em sistema *Just-in-Time*; consta no contrato de fornecimento que, a cada atraso na produção da empresa Y, decorrente do não fornecimento destas peças ou de problemas relacionados de qualidade das peças fornecidas, a empresa X paga uma multa pecuniária, além do risco constante de necessidade de um *recall*, o que poderia ocasionar a “quebra” financeira da empresa X, segundo seus analistas financeiros.

Essa situação cria um ambiente de forte tensão para atingir os resultados operacionais de produção e busca pela excelência em qualidade e produtividade, permitindo, inclusive, que funcionários da empresa Y adentrem as instalações da empresa X para fiscalizarem e exigirem ajustes nos procedimentos internos, em contato direto com os líderes da empresa X, muitas vezes exibindo maior poder do que estes, chegando ao ponto de os Líderes terem suas ordens descumpridas em decorrência de orientações divergentes dos funcionários da empresa Y.

Nos documentos institucionais da Empresa X, a Visão é assim definida: “Ser uma empresa reconhecida pelo alto nível em qualidade na produção de conjuntos de transmissão e componentes mecânicos, por ser confiável e por estar transbordando de sonho, de orgulho e de vigor.”

A empresa tem no seu histórico recente, algumas greves geradas pela grande insatisfação dos trabalhadores em relação aos salários e benefícios, o que leva a questionar “o sonho, orgulho e vigor” que constam na Visão, que parecem estar longe de ser uma realidade cotidiana na empresa X.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 PRAZER, SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS DOS LÍDERES**

O presente capítulo destina-se a apresentar os resultados e a análise das falas dos líderes participantes. Conforme método de comparação constante, a análise de dados conduziu a quatro eixos temáticos: o prazer em liderar, o sofrimento na liderança, as estratégias de defesa e o enfrentamento do sofrimento e, por fim, os sintomas patológicos – o líder doente. Acredita-se que a análise desses eixos proporcionem a compreensão dos processos subjetivos mobilizados no trabalho desses sujeitos que ocupam cargo de liderança.

#### **3.1 Sobre o Prazer em Liderar**

Em resposta a primeira questão, relativa ao prazer em liderar, as falas dos Líderes trouxeram à tona aspectos que não estavam relacionados à atividade prescrita do líder, ou ao que estava determinado na sua “descrição de cargo”, que consiste em trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais. Suas respostas trouxeram situações que estavam relacionadas aquilo que foge à prescrição, que não aparece nos procedimentos, àquilo que Dejours (2008a) chama de real deste trabalho.

*Eu digo por mim, o trabalho aqui, pra mim um dia prazeroso no trabalho é quando eu chego e posso dar uma palavra amiga, uma palavra que [...] a pessoa vem e diz: 'Pô, depois que eu conversei com você, parece assim que eu cheguei aqui, distraí mais, aquela coisa me passou, estou bem melhor'. Para mim é prazeroso de chegar no final do meu turno e ver que o cara tá bem (Líder XT).*

*Mas você como líder, ta ali para quê? Para ajudar e tentar solucionar o problema quando você consegue solucionar você vai para casa com o ar de: Poxa, hoje eu pude fazer uma coisa importante, pude ajudar alguém, puder resolver o problema daquela máquina, ou seja, hoje já ta passando a produção. Então nesse aspecto aí, é prazeroso quando você consegue ajudar alguém (Líder YW).*

Para esses líderes, o prazer em liderar está relacionado ao sentido de proporcionar ajuda ao outro, através da escuta de seus problemas. Ao acolher o problema do outro, este líder acaba sendo reconhecido como “alguém que pode ajudar”, uma referência, o que favorece sua construção da identidade de líder, como alguém em quem se pode confiar, dando sentido ao seu trabalho, a sua forma de atuar.

Essa satisfação em ajudar ao outro que os Líderes relataram, já apareceu na pesquisa realizada por Merlo e Almeida (2008), com gerentes, onde os autores afirmaram que “parece não existir nada mais eficaz do que uma outra pessoa que, por meio de seu olhar, gesto ou comentário, auxilie o desenvolvimento de um indivíduo ou, ao contrário, aniquile a realidade de sua existência”. Mesmo sendo espaços ocupacionais diferentes na hierarquia da liderança (Líderes de produção / Gerentes), tal “coincidência” nos leva a inferir que a liderança, seja qual for o nível, tem elementos em comum que torna a pesquisa válida em vários grupos.

Outro aspecto relacionado ao prazer na liderança que os Líderes participantes falaram está no fato de que ser líder proporciona, além do “crescimento” profissional, o “crescimento” nas demais áreas da esfera pessoal, em virtude dos desafios constantes aos quais os líderes são submetidos.

*Porque não é só nosso profissional, né? Pessoal, e a até mesmo social, religioso que eu particularmente tenho, né?! É bom por experiência, adquirir. Eu vou adquirir para cá, para está usando na empresa só que adquiro também em casa no meio social religioso, tanto pelo crescimento, crescimento pessoal bastante porque o psicológico realmente a gente tem que trabalhando todo dia o psicológico (Líder ZT).*

Esse prazer em crescer através das experiências, nos remete a Dejours (2007) quando afirma que o trabalho Poe a prova a própria subjetividade do sujeito, proporcionando a este vencer as resistências do real, tornando-se de algum modo, mais inteligente, mas competente e mais hábil do que era antes, implicando não apenas na produção mas na própria transformação do sujeito.

Outro aspecto que proporciona prazer, é que tais vivências proporcionam uma experiência que transcende ao espaço ocupacional que eles têm na organização, sendo considerados como exemplo de conduta para os demais trabalhadores, criando uma “identidade de Líder”, na busca do Ideal do Ego em busca do prêmio que a organização lhes promete por seu comprometimento na consecução das metas organizacionais.

*Ser líder é bom porque o líder é exemplo, ele toma frente daquele pessoal que tá tomando conta, entendeu? [...], então ele já tem que dar exemplo para quando o outro, conseguir ser líder, seguir a mesma, o padrão dele, entendeu?! Então o líder é bom por todos esses motivos (Líder HG).*

A fala do Líder HG nos remete à dinâmica do reconhecimento no trabalho, levando em conta o Líder, seu engajamento na realização do trabalho e o reconhecimento da qualidade do seu trabalho, quando este se percebe, a partir do olhar do seu subordinado, como um “exemplo” a ser seguido, obtendo dessa maneira o reconhecimento simbólico e o prazer de ser líder.

*Porque eu acho impressionante isso. Tenho oito anos de empresa, fui um dos primeiros funcionários da empresa. E pra mim pegar uma promoção para líder, eu tive que lutar. Eu fui promovido de operador para líder, então eu passei quase três anos. [...] E vocês já chegam aqui ficam seis meses e já ficam tristes, ficam desanimados por qualquer coisa. Querendo aumento e ficam tristes e começam a faltar. Eu digo assim: Olha se eu quiser sair, eu conversava com o gerente numa boa e tenho certeza que ele dava minha conta. Por quê? Porque eu não falto, sou uma pessoa de compromisso e se eu precisar sair, ele vai entender e vai me ajudar assim como eu ajudo a empresa. E eu digo pra eles vocês devem agir dessa forma, correr atrás do objetivo, não desanime. Então sempre eu dou essa motivação pra eles (Líder YW).*

O Líder YW afirma que motiva seus subordinados, dando seu exemplo de “perseverança”, tendo trabalhado por quase três anos para conseguir seu cargo de líder. Sua fala, embora, denote o prazer em incentivar seus subordinados a

continuarem, nos remete a reflexão sobre o “modelo” de gestão japonês da empresa pesquisada, onde afirma Moraes (2010a) que:

O desafio desse modelo é obter a cooperação e o engajamento dos operários, para trabalhar em um sistema que lhes exige o desempenho de múltiplas funções, acarretando a intensificação do ritmo de trabalho e do desgaste (p. 54).

Outra reflexão importante é: a empresa realmente cumpri a promessa de crescimento profissional em troca do esforço, da doação do engajamento, uma vez que esta não tem instituído nos seus processos, um plano de carreira? Ou tudo isso é uma falácia, um discurso sedutor? Estas falas dos Líderes sobre ser exemplo, nos remetem à situação que Siqueira e Calgaro (2008) nos alerta que, que enquanto o trabalhador, pensa estar participando da criação de “algo importante”, na verdade ele próprio está sendo produzido/moldado.

Na busca pela sobrevivência, auto-realização no trabalho e o atendimento de seus desejos, o sujeito se submete ao discurso organizacional das empresas modernas e de torna servo diante dos valores gerencialistas. [...] preso nas amarras estratégicas, conserva-se esperançoso de ocupar ou manter um lugar ao sol, de ser visto como relevante, de possuir talento merecedor de investimentos técnico e amoroso por parte da empresa (p. 122).

Quando o líder se coloca como “exemplo a ser seguido”, para que outros trabalhadores também possam se “inspirar” e perseguir este “sonho”, percebemos nesta fala, aquilo nos alerta Siqueira (2008) e Mendes (2008) a servidão voluntária, quando o indivíduo se aliena e troca o seu desejo, o seu ideal de ego pelo ideal de ego da empresa. Merlo e Mendes (2010), evidenciaram que a: servidão voluntária e a violência no trabalho, já despontam como tendências atuais nos resultados dessas pesquisas, evidenciando novas dimensões do sofrimento psíquico nesse ambiente.

Ainda há a fala de que evidencia que o lugar de Líder proporciona prazer pela satisfação narcísica, pelo reconhecimento social que o cargo pode lhe proporcionar, dando certo prestígio, o que nos lembra Mendes (2009, informação oral<sup>3</sup>) que afirma que ser líder é bom pelo poder que este cargo proporciona, como afirma o líder abaixo.

---

<sup>3</sup> Diálogo na Banca de Qualificação desse projeto, para o Programa de Mestrado em Psicologia, Auditório da UFAM, em Manaus/AM, fevereiro de 2010.

*Em casa também, quando alguém pergunta sobre a esposa: O que a sua esposa é? A minha esposa é líder. Eu creio que é um patamar bem pequeno, mas a medida que a gente vai crescendo, nossa responsabilidade vai crescendo também. Então eu creio que ser líder é isso aí (Líder EQ).*

Nestas falas, podemos perceber que a fonte de prazer deste Líder está, quando este faz uma escuta dos seus trabalhadores e percebe que isso o ajudou a trabalhar melhor, quando se coloca como exemplo a ser seguido, como modelo proposto para que outros alcancem também a este posto de liderança, e pelo reconhecimento social que este espaço ocupacional lhe proporciona, através de uma satisfação egóica.

Dejours (2009) afirma que superação do sofrimento é fruto da mobilização *subjetiva*, onde o sujeito mobiliza sua inteligência e personalidade em função de uma racionalidade subjetiva particular. A dinâmica da mobilização apóia-se na contribuição/retribuição. O sujeito sempre espera pela sua contribuição uma retribuição simbólica em termos de reconhecimento de sua identidade, o que, de acordo com as falas, acontece quando o seu subordinado agradece pela escuta ou quando recebe reconhecimento social através de “elogios” por ocupar tal cargo.

As falas que apresentam o prazer nos levam a perceber a busca de sentido na atividade de liderança. Barus-Michel (2008) nos lembra que é a busca de sentido que torna nossa vida possível. A autora afirma que essa empreitada está ligada à problemática do reconhecimento: “para ser sujeito, é preciso ser reconhecido em sua semelhança e em sua diferença, sua palavra, seu lugar. O sentido só se elabora na relação com os outros, na troca e na reciprocidade” (BARUS-MICHEL, p. 174).

Desse modo, a comparação constante das falas do prazer, possibilitou a síntese deste eixo temático, relativo ao prazer em liderar, onde percebemos que, a ajuda que os Líderes prestam ao fazer a escuta dos problemas de seus subordinados, orientando-os sobre comportamentos e ações, traz o prazer narcísico em ser reconhecido como exemplo a ser seguido pelos demais trabalhadores e pelo reconhecimento social que a posição na hierarquia da empresa lhe proporciona, além de ajudar na construção de sentido do seu fazer, na sua atuação e no fortalecimento de sua identidade por receber reconhecimento social. A posição de liderança pode proporcionar crescimento profissional e pessoal, quando o líder consegue, através da mobilização subjetiva, vencer os obstáculos que o real lhe impõe na consecução das tarefas. Assim como todas as atividades relacionadas ao

trabalho, a atividade do líder é mediada pelas relações sociais e quando bem sucedido neste papel, torna-se mobilizadora de prazer.

### 3.2 Sobre o sofrimento na Liderança

Durante todas as entrevistas coletivas, as falas que evocavam o sofrimento foram evidenciadas pelos Líderes, tornando o sofrimento uma categoria “onipresente” ao longo da pesquisa. Inclusive na entrevista que teve como tema mobilizador o prazer, houve falas explícitas sobre a vivência de sofrimento nas atividades cotidianas dos líderes participantes.

De acordo com Mendes (2007b), o sofrimento surge quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho. Uma dessas impossibilidades de negociação do líder participante da pesquisa, frente ao real do trabalho é a que diz respeito à insatisfação salarial dos seus subordinados, como podemos observar nas falas abaixo:

*Bem, lá no setor, com relação a sofrimento, né? Uns conflitos que a gente tem, é com relação a salários, cargos e salário. [...] todos tem essa consciência de que o que se recebe é bem menos do que é pago por outras empresas. [...], eles exigem, eles cobram, quer dizer, eles jogam assim na nossa cara porque eles ganham tão pouco se em outras empresas paga-se melhor [...]. E hoje em dia eu estou com este problemão para resolver e não estou conseguindo. Já tentei de várias formas e não estou conseguindo. No caso deles, eu vou tirar desse exemplo, a maioria deles tem família, três deles pagam aluguel e orçamento fica muito enxuto assim, não sobra praticamente dinheiro você trabalha para pagar as dívidas. Não tem uma outra coisa extra. Então é um assunto muito delicado e difícil de ser resolvido, principalmente os nossos superiores e diretores é que resolvem (Líder HG).*

*Na minha área de montagem, o que causa sofrimento atualmente, no passado e não sei se futuro, é essa parte de cargos e salários. As pessoas ficam sempre reclamando que precisam, e muitas precisam mesmo. [...] E também porque eu quero que as pessoas tenham aumento porque eu vejo que a função que elas estão fazendo, ela merecem mais. Aí por isso essa desmotivação nesse momento (Líder XT).*

Sobre o pagamento de baixos salários no PIM, Moraes (2010) afirma que a prática de se pagar baixos salários nos cargos operacionais é constituinte das políticas do PIM, tendo visto as altas margens de lucro que as empresas buscam, na lógica de que no capitalismo periférico a exploração dos trabalhadores é exacerbada.

Na empresa em que ocorreu a pesquisa paga-se pouco mais que um salário mínimo (1,2 SM) aos montadores, que executam um trabalho que exige qualificação e uma série de habilidades e conhecimentos técnicos para operar robôs e máquinas.

A insatisfação dos subordinados com os baixos salários traz sofrimento ao líder, pois as reclamações são muitas; cria-se um sentimento no trabalhador de não valorização de seus esforços, gerando crises que o Líder tenta administrar. No entanto, a empresa pesquisada não dispunha de um plano de desenvolvimento de carreira e a previsão de aumento de salário é quase nula; aumentar os salários é algo que a organização não permite aos líderes de produção. Eles não possuem essa autonomia e, em contado com essa realidade, se intensifica a crise de identidade gerada pela falta de autonomia.

Outra situação que parece causar sofrimento ao Líder, é estar na posição de Líder, pois este é visto ainda como um “capataz” a serviço da empresa, o que causa sofrimento, pois os líderes vêem seus esforços em coordenar as atividades não serem reconhecidos pelos seus subordinados e muitas vezes, nem pelos seus superiores, além de verem que o Ideal de Ego preconizado pela organização torna-se cada vez mais distante, pois não faz parte de seu desejo serem vistos como pessoas “indesejáveis” pelos seus subordinados.

Esse sofrimento é evidenciado na fala abaixo, onde o Líder passou dois dias em reunião e quando voltou ao seu setor de trabalho, soube que sua equipe tinha ficado feliz com sua ausência e estava triste com seu retorno:

*É ruim isso, não deveria existir não, né? Passei dois dias em reunião fora, aí quando voltei o pessoal falou que ficou feliz (com a ausência). Eu fiquei arrasada. É aquela coisa, né? Falta de profissionalismo, o pessoal leva as coisas para o lado pessoal. Acham que o líder é puxa saco. É, e esse é o meu trabalho participar de reuniões, fazer pedido de material, eu preciso estar à frente. Quando o colega falou, ele foi lá e pediu desculpa do trabalhador. Mas ele estava com a razão; só que gera um sentimento que faz a gente sofrer. E aí? E também porque você recebe tanta carga pesada e crítica, essas coisas todas (Líder XT).*

A organização impõe ao líder alcançar as metas de produção e qualidade, mesmo que isso custe “medidas impopulares” junto aos seus subordinados. Ao assumir seu papel de líder na prescrição que a organização determina, acaba comprometendo a qualidade no relacionamento com os subordinados.

*E uma hora eu vejo quando a gente é carrasco não gosta, quando é intermediário não gosta e quando é bom não gosta. Por isso que eu digo: - Por quê? Então esse sentimento que fico. Dá vontade de arrancar esse sentimento fora porque não tem o reconhecimento da equipe em si. Quando acontece uma situação dessas você é criticada por que está cobrando muito, mas é o serviço, é a condição. Essa parte de produtividade e relacionamento social com a equipe, você precisa conciliar isso, os extra partes (Líder T).*

Tal situação nos remete ao modelo taylorista, que faz uma cisão entre o emocional e racional, onde vê os trabalhadores como “robôs”, mão-de-obra, desprovidos de sentimentos, que devem executar seus trabalhos, produzirem e irem embora. Dejours (2008a) contesta esse modelo, afirmando que é impossível expurgar a subjetividade do sujeito, uma vez que está é constituinte de sua identidade.

Os líderes falaram também sobre o sofrimento de infligir sofrimento no outro e se submeter a servidão voluntária, como forma de garantir o seu lugar. A empresa exige que o líder imponha ao trabalhador a sobrecarga, o trabalho exaustivo, para obtenção de seus resultados e assim, garantir sua sobrevivência econômica. Sobre esta situação, Dejours (2007), afirma que, em nome da “guerra econômica”, essa violência é referendada, é justificada, é banalizada, para que se consiga a produção, o lucro. Então, aquilo que seria odioso se torna virtuoso, não importando os meios, apenas o fim, o resultado, a sustentabilidade econômica da empresa, o que pode agravar o sofrimento dos líderes, que ficam em uma posição ambivalente, entre as imposições da empresa e o sofrimento de impô-las os operários, como explica o líder HG:

*Uma vez teve uma situação que disseram que era pra ficar até duas horas da manhã, aí disseram: - Não, faz o seguinte, deixa só o A até duas horas. E eu conversei com o colaborador e ele disse: - Ah! Não vou ficar não, já me pediram para eu ficar até essa hora, to em pé aqui. Aí eu voltei lá e falei aí o supervisor disse: - Eu, quando era peão, fazia sacrifício e se precisar eu fico quantas vezes for necessário -. E eu, em uma situação dessas, como que eu ia falar pro cara que tinha que ele tinha que ficar? Então, imagina a minha situação. Aí eu disse: eu não vou falar, eu não vou falar... Então bota o telefone na orelha dele aí e eu disse: - Ele quer falar contigo. As mesmas coisas que ele falou pra mim ele falou pra ele. Cara, isso me doeu assim, a lágrima escorreu. Deu pra sentir que ele estava com muita raiva, mas ele disse: - Eu vou ficar. Mas a lágrima escorrendo assim. Ele disse: - Eu vou ficar e resolver minha situação, esse momento é que eu to precisando mais porque meu filho tá novo, mas quando resolver minha situação vou sair daqui. Agora não tem jeito, eu vou ficar. Cara, eu fui com aquilo na cabeça pra casa, aquela coisa entalada assim (Líder HG).*

A adesão à causa economicista (DEJOURS, 2007), manifestada na fala do supervisor, não é apenas em decorrência da impotência de modificar esse processo que está além do sujeito, mas funciona também como uma defesa contra a própria consciência da cumplicidade, da colaboração no agravamento desta adversidade social.

Por mais que o Líder tente negar os vínculos, se torna impossível não reconhecer a humanidade do outro em sua própria humanidade. Mesmo assumindo o papel de pressionar e coagir o trabalhador a ficar além do seu horário normal, mesmo sabendo que este já estava precisando ir embora, seja por dores físicas, seja para poder dar assistência ao filho pequeno, não há como não se colocar no lugar deste outro que sofre. Por isso, o choro do líder representa de maneira inegável, o alto nível de sofrimento que este sente ao infligir sobre outro, sofrimento e ou constrangimento.

### 3.2.1 O Sofrimento pelo não-Reconhecimento

Dejours (1999) afirma que o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, mas sim, algo decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, atuando diretamente na construção da identidade do sujeito.

O Reconhecimento tem duas diferentes dimensões: uma no sentido de constatação, que representa a contribuição individual, específica à organização do trabalho, aos resultados organizacionais, outra no sentido de gratidão pela

contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho. E há dois tipos de julgamento do reconhecimento: o julgamento de utilidade, que diz respeito ao valor da utilidade social, econômica, à organização real do trabalho. E o julgamento de beleza, quando o trabalho está conforme as regras da arte e quando está singular, distinguindo o trabalho dos demais sujeitos. Esse último é emitido pelos pares, e tem muito mais valor para a formação da identidade do sujeito (DEJOURS, 2008c).

As falas dos líderes mostram que não existe o reconhecimento no sentido da gratidão do trabalho, pelo esforço despendido, e muitas vezes não há o reconhecimento de utilidade, pela obtenção dos resultados para a organização, conforme a fala do Líder abaixo:

*A gente sabe que o reconhecimento é... Uma coisa que a gente tem que fazer, todo o dia, nosso trabalho; a gente tem que esperar, realmente quando a gente espera... A gente tem que pensar que eu vou fazer isso, o A vai me agradecer, ele vai reconhecer... Eu penso que, quando a pessoa pensa assim, quando não acontece, há frustração, a pessoa se abate. Eu prefiro não pensar assim, eu prefiro fazer, me empenhar, vestir a camisa, dar o sangue mesmo, fazer... (Líder XT).*

O Líder XT, em sua fala, evidencia o encadeamento contribuição-retribuição, daquilo que faz no trabalho e o reconhecimento pelo seu fazer. No entanto, ao perceber que seu esforço não será reconhecido, a fim de evitar o sofrimento, acabam negando a importância do reconhecimento, tentando não criar expectativas a fim de evitar redução de sua mobilização subjetiva para o trabalho.

*Para mim, reconhecer e ser reconhecido é bom. [...] Sempre é o trabalho, o trabalho é bacana, tem que trabalhar, se a minha função é essa eu tenho que fazer meu serviço. Mais aí aquela pessoa ultrapassa, faz um pouco a mais e aí precisa ser reconhecido. Eu particularmente gostaria de ser reconhecida, mas às vezes não acontece mais aí também eu não critico muito, eu fico com raiva. [...] Com muito esforço como hoje, eu cheguei aqui 4 horas da manha, com uma equipe com cinco pessoas, para pagar pedido, por erros administrativos, não tem outra palavra. [...] E você não recebe... Mas aí eu pelo menos agradei o que eles fizeram por mim, mas dá supervisão para cima e gerência não houve um obrigado hoje. Resumindo aqui essa parte, nosso setor tá com três meses que tá dentro da meta que se dá, seis meses, mas ninguém chegou lá e deu parabéns para a equipe, ninguém. [...] Por isso, que causa um sentimento de revolta no pessoal (Líder HG).*

*Mas aí eu pelo menos agradei o que eles fizeram por mim, mas dá supervisão para cima e gerência não houve um obrigado hoje. Ninguém agradeceu pelo esforço? Não e nem eles também, mas eu agradei a eles [...] Mas não chegou para gente: Poxa, valeu equipe, vocês conseguiram pagar! Obrigado porque vocês perderam seus sonos, não teve, não teve! Coisas assim... (Líder XT).*

O Líder, ao afirmar no começo de sua fala, que “é bom reconhecer e ser reconhecido”, demonstrar sua insatisfação quando o reconhecimento não ocorre, mas “transfere” para a sua equipe o sentimento de revolta, pois a organização não aceitaria um “líder revoltado”.

O reconhecimento é um das condições que permite transformar o sofrimento em prazer, pela interpretação do sentido dado à tarefa, quando as contribuições do trabalhador são reconhecidas pelos outros (GERNET, 2011). O não reconhecimento dificulta a transformação do sofrimento do líder, comprometendo o sentido de seu trabalho.

Todos afirmam que o reconhecimento é importante, mas não se sentem reconhecidos. Percebem como não sendo uma prática na empresa e acabam se resignando, usando a Bíblia para justificar que, no âmbito religioso, devemos fazer o bem aos outros sem esperar retribuição ou reconhecimento. No entanto, na empresa, espera-se o reconhecimento. E sofrem pelo não reconhecimento, que os priva dos benefícios na construção de identidade pois, segundo Dejours (2007, p. 20): “de modo que, para a maioria de nós, a identidade não se constrói apenas a partir do que falta uma palavra?, mas a partir da confirmação do olhar do outro. A identidade precisa da confirmação do outro, ela se fortalece graças ao olhar do outro”.

É possível que elementos como as exigências do cargo de Líder, o isolamento no desenvolvimento das atividades e a concorrência entre os pares, possam dificultar o reconhecimento, no aspecto do julgamento de “beleza”, de fazer um bom trabalho, ser reconhecido pelos subordinados ou pelos pares, o que ajudaria o Líder na construção de sua identidade quanto sujeito.

### 3.2.2 Sofrimento pela não-Cooperação

Para Dejours (2007), trabalhar não é apenas uma relação entre o sujeito e sua tarefa. Trabalha-se sempre para alguém (superiores, colegas, subordinados). Dessa forma, o trabalho se constitui numa relação com o outro. A cooperação é uma construção difícil e precária, pois supõe comprometer com o funcionamento coletivo e age no espaço entre o prescrito e o real do trabalho, mas não pode ser determinada *a priori* (DEJOURS, 2007). Sem cooperação não há produção.

Para Moraes (2010), a cultura do individualismo, reforçada pela avaliação individual, mina as bases psicossociais do reconhecimento. Para *re-conhecer* é necessário *conhecer* o trabalho do outro e tornar conhecido o seu trabalho, o que pressupõe um ambiente pautado pela confiança e pela solidariedade.

*Eu vejo que realmente há mais cooperação um com o outro. Ainda tem algumas coisas que precisam ficar negociando em termos de qualidade. Por exemplo, se eu pego um eixo sem furo, ou se eu pego um eixo batido eu já não vou ali no CQ primeiro, o termo é qualidade, tenho que mandar pro cliente com segurança e qualidade do produto; então eu chego lá com A, com H e falo: aconteceu isso e isso, e já negocio lá em termos de cooperação para estar resolvendo um problema de qualidade sem estar fazendo um "auê" todo, porque de repente bloquear todo o material sem ter a necessidade de bloquear tudo... Uns ajudam os outros. Em termo de alimentação o A já passou bem as coisas aqui, há um consenso e S não deixa acumular, já envia logo (Líder XT).*

Nesse relato o Líder pontuou ações de cooperação entre os pares, que viabilizam o trabalho com menor desgaste e melhores resultados. Todavia, há percepções divergentes no que diz respeito à cooperação. Predominam as falas que evidenciaram a não-cooperação, como a suspeita de uma espécie de "sabotagem", por parte de um setor da empresa, trazendo a tona a precariedade das relações e a forte competição que existe entre os setores:

*Espero que eu esteja falando alguma bobagem aqui. Vou torcer por isso, orar para que eu esteja falando uma bobagem, mas tem muitas coisas absurdas que acontecem e eu, leigo, procuro me informar e realmente é impossível de acontecer [acidentalmente]. [...] Por exemplo, o engenheiro faz um estudo do erro, vai olhar setor por setor analisando, ele bate cabeça e ele não consegue ver como aquela peça passou e passou (Líder YW).*

*Eu não sei se já passou isso pela cabeça dos meninos, mas eu vou falar uma bobagem aqui, até porque vai ficar entre a gente. Às vezes passa assim um pouco, quando vejo que uma peça é bloqueada aí, vejo um pouco de sabotagem porque às vezes acontece coisa absurda como foi uma vez uma ausência de furo no eixo, mas os outros dois furos tinha, se tivesse quebrado alguma peça, eu leigo no assunto, fui me interar com o H e ele disse: - Olha se tivesse quebrado a peça, aparecia pelo menos a marca. E não tinha nada. Só tinha aqueles dois e não tinha marca (Líder FX).*

As falas duas falas seguintes tratam de outro tipo de sabotagem, não de um setor ou de um grupo, mas de uma pessoa, que tem como objetivo forçar sua dispensa para obter a indenização, uma vez que, segundo relatos, não faz parte das práticas da empresa demitir funcionário sem justa causa, então o trabalhador começa a agir de maneira a “forçar” sua demissão. Moraes (2010a) afirma que quando os trabalhadores têm consciência da estrutura patogênica da organização de trabalho e da impossibilidade de transformação, acreditam que a única saída é a “saída” da empresa. Essa é mais uma situação de conflito com que o Líder tenha que lidar.

*Mas tem outro tipo de sabotagem também. Quer dizer aquela sabotagem assim, aquela pessoa que fica faltando direto quando quer sair, aí esse cara falta, não traz atestado, pega advertência, e ele diz: -Não quer me dá minha conta, então eu vou bagunçar. Aí não checa a peça como deveria e “sem querer” joga na carga assim, “sem querer” né? E diz não to nem aí, não querem dá minha conta então vou bagunçar mesmo (Líder HG).*

*Quer dizer aquela sabotagem assim, aquela pessoa que fica faltando direto quando quer sair, aí esse cara falta, não traz atestado, pega advertência, e ele diz: -Não quer me dá minha conta, então eu vou bagunçar. Aí não checa a peça como deveria e “sem querer” joga na carga assim, “sem querer” né? E diz não to nem aí, não querem dá minha conta então vou bagunçar mesmo. Porque olha desde janeiro depois que colocamos a inspeção final e não havia mais aparecido esse problema de sem furo, ou furo obstruído. (Líder HT).*

A cooperação é uma das formas que os trabalhadores encontram para enfrentar o sofrimento, compartilhando-o e usando estratégias coletivas para transformá-los. Nesta empresa, a suspeita de sabotagem nos leva a inferir a que ponto de ruptura os relacionamentos se encontram, pois a sabotagem é um claro sinal de que a precarização dos relacionamentos está atingindo níveis insuportáveis, tornando-se um forte obstáculo para a realização das atividades, pois, segundo afirma Dejourns (2008), sem cooperação não é possível haver o trabalho.

O trabalho do líder só é alcançado pela cooperação dos seus subordinados. A competição interna, o individualismo, o desestruturação do coletivo tornam cada vez mais difícil a cooperação.

Dejours (2008) afirma que a cooperação é mais do que uma articulação das atividades singulares. É a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da organização do trabalho, surgindo da necessidade de reconhecimento, como retribuição, podendo assim, transformar o conhecimento.

A síntese das falas deste eixo temático sobre sofrimento, a partir da comparação constante das falas dos Líderes, nos permitiu perceber que a organização de trabalho dos líderes é caracterizada por falta de autonomia para tomada de decisões; assim, são pressionados a infligir sofrimento aos seus subordinados ou a outros trabalhadores, o que conduz à percepção, por parte dos operários, de que são “capatazes” a serviço dos interesses da empresa, o que dificulta a cooperação entre subordinados e líderes. O individualismo e a competição dificultam a cooperação entre pares e o reconhecimento, o que deve paralisar, em grande medida, a dinâmica da transformação do sofrimento.

### **3.3 Estratégias de Enfrentamento e Estratégias de Defesas**

Após evidenciarmos, nas falas dos Líderes, os sofrimentos que seu trabalho suscita no confronto com o real, nós perguntamos a eles, quais compromissos, quais estratégias os Líderes lançam mão para minimizar, enfrentar ou se defender de tais sofrimento? É justamente essa capacidade do sujeito de tolerar esse sofrimento e de encontrar soluções e novos caminhos para esses obstáculos que o real impõe, que guia sua inteligência e lhe proporciona elaborar estratégias de enfrentamento e de defesa a fim de solucionar esses impasses.

Dejours (2007) nos lembra que o sofrimento é vivido pelo sujeito, em um primeiro momento, de forma passiva, pela grande gama de sentimentos que suscita (surpresa, decepção, ira, depressão, etc.) Mas depois, o sofrimento se condensa na subjetividade, e exige consolo, alívio, precisa ser transformado, convertendo-se em “propulsão” na busca de soluções para as dificuldades do trabalho.

Uma das estratégias de enfrentamento que os líderes participantes da pesquisa mencionaram como forma consciente de “suportar” o sofrimento de ter muitos problemas na produção, é se “concentrar” na atividade que está desenvolvendo naquele momento, priorizando as metas operacionais, os procedimentos e rotinas que já estão assimilados, dentro de certo “automatismo”, que poupa energia. Assim, eles acabam, evitando os problemas mais contundentes, que demandariam mais ação, investimento.

*Eu acredito que deve ser direcionado, nesse caso não somente na atividade do cotidiano, tipo nas atividades diárias, eu tenho o quê? Vou usar assim, tipo metas a ser atingidas, tipo problemas com funcionários, faltas, ou desavenças, que é o que a gente sempre encontra no setor [...]. Mas aí você então parte daquele princípio, eu já tentei aqui, já tentei ali, não consegui, então para mim, tipo focar, ou seja, fugir um pouco, tirar esse sufoco da cabeça, um pouco dessa pressão e focar no que eu tenho para fazer. Aí você vai, com isso, você desliga totalmente e te concentra só naquilo. Após isso, aí sim você arranja tempo para tá pensando em outras coisas. Como no caso, adiar problemas, como solucioná-los, como fazer para amenizá-los (Líder HG).*

Essa solução é um “parcelamento” de problemas, do modelo taylorista, para ficar mais fácil a resolução, atuando em um de cada vez, definindo prioridades. Se o Líder resolveu cinco “fáceis” e só ficou um pendente, mesmo que seja difícil, isso daria uma sensação de maior rendimento, mesmo que isso não seja

Outro líder, em sua fala, mencionou que seleciona os problemas e os separa em “problemas menores”, a fim de que possa realizar suas soluções em pequenas ações, “atacando” um problema de cada vez. São estratégias de enfrentamento que tem como base a organização de atividades com foco concentrado, ou até mesmo a postergação consciente de atividades mais complexas, como se pode observar nas falas abaixo:

*Eu acho que, assim, para nós superarmos nosso dia-a-dia, que é essa pressão, né?! Às vezes acontece, problema aí, que são de três e quatro, que é o corre-corre de uma vez só. Então para mim superar todo esse sofrimento aí eu tenho que primeiramente atacar em um. Não querer agarrar todos de uma vez, entendeu?! Quando eu terminar esse aqui, eu vou para o outro, por que é difícil irmão, é difícil... Quando acontece um problema aí, eu vou atacar, e eu vou por família (no sentido de falar), primeiro eu vou nesse modelo aqui, depois eu vou para o outro modelo, depois vou para outro, tenho que resolver primeiro um... Porque se fosse atacar tudo de uma vez, não tinha condições, não dá para resolver, e vai acabar muito difícil lá, e fica esperando lá o resultado, eu acho que é a assim nesse sentido (Líder HG).*

Para se defender do sofrimento de infligir sofrimento aos operários, outro Líder se esforça em não estabelecer vínculos com nenhum subordinado, sob a alegação de que, mantendo a distância e o discurso profissional, poderia punir, dar advertência ou mesmo solicitar o desligamento dos seus subordinados, sem se “sentir” culpado por isso. No tocante a este fato, o líder XP disse que para evitar essa situação, ele simplesmente não “se apega” a nenhum trabalhador.

*Eu não costumo me apegar muito a colaborador, eu lido mais com o lado profissional. Já visando o quê? O sofrimento. Porque sempre de uma forma ou outra você se apega, porque até mesmo passando 7 horas aqui dentro se apega a algumas pessoas. Quanto mais você se apega as pessoas, fica mais difícil você liderar o grupo. Porque vai ter um momento que vai haver o conflito e vai ser preciso você ser um pouco mais rígido, certo? Aí você vai magoar uma pessoa que você gosta. [...] Então tem diversas situações que os colaboradores passam e a gente como líder não pode fazer nada, alguma pessoa chega com problema e você não pode ajudar. Então pra mim acho melhor ser profissional, porque tem muitas pessoas que levam tudo para o lado pessoal e vai chegar uma hora que você vai sofrer, porque vai ter que ser um pouco mais rígido (Líder XP).*

Sobre esta estratégia de enfrentamento, Dejourns (2009) afirma que o trabalho é o mediador por excelência do sujeito com o social, e o sujeito trabalha sempre com e/ou para o outro. Negar esse vínculo é ter receio de aderir ao discurso do trabalhador e perder sua identidade de líder, pois seu discurso de líder é o discurso que representa os interesses da organização. No entanto, para não sofrer, o Líder se colocar em sofrimento, pois não há trabalho sem a relação com o outro. Principalmente, o Líder que precisa integralmente do outro para que as metas operacionais impostas pela organização sejam alcançadas. Seu trabalho é coordenar o trabalho dos outros.

O Líder XP, como forma de continuar trabalhando apesar dos problemas enfrentados, ele “transporta” seu pensamento, de maneira consciente, para sua família, seus filhos e esposa, no conforto e carinho que eles lhe dão. Com isso, consegue, continuar com um pensamento positivo a cerca do futuro “tudo vai melhorar”.

*Eu acho interessante é que, a gente trabalha aqui, passa por problemas, mas aí vem o pensamento que quando a gente chegar em casa, nossa família vai estar esperando a gente, nossos filhos, nossas esposas. Tudo vai melhorar. Pensar na minha família (Líder XP).*

Além das estratégias de enfrentamento criadas consciente pelos Líderes, a interpretação de sua fala possibilitou a identificação de estratégias defensivas que possuem funcionamento inconsciente.

Uma estratégia defensiva comum em casos onde há a impossibilidade de transformação da organização é a racionalização (MENDES e MORRONE, 2010), que trata-se do processo de racionalização, que consiste em encontrar motivos lógicos aceitáveis para pensamentos e ações inevitáveis; ou seja, quando um determinado ato não é recomendável, lançam mão de argumentos para justificá-lo, como no caso da falta de autonomia para dar uma solução satisfatória frente às reclamações dos subordinados decorrentes dos baixos salários. Racionalizam responsabilizando o próprio trabalhador por sua baixa remuneração.

*Tem operador da empresa que trabalha dois três anos ganhando R\$650,00 perto do inicial. Então não posso dizer que é só questão de salário, às vezes a avaliação de desempenho foi feita avaliação e sai o bônus e o cara acha isso um absurdo, mas é melhor que nada. Muitos têm a oportunidade lá fora melhor e saem, mas os que não têm ficam aqui reclamando e falando absurdo. E isso me deixa muito triste, mas o que me deixa mais triste é também o estado da empresa e a falta de comprometimento de alguns colaboradores, porque na reunião lá que o Paulo fez, o que lembro muito é que tem que estudar. E às vezes o cara fica esperando as coisas caírem do céu, querem mesmo é que a empresa fique dando aumento de qualquer jeito (Líder XT).*

*Com relação a outras fabricas e aos outros setores aqui da empresa. Mas realmente o salário deles está muito baixo, tem uns que chegam a R\$625,00 (Líder HG).*

*Se eu sou operador e quero uma melhora pra mim, tenho que correr atrás. Tem muita gente aí que estuda, sabem o que querem na vida, mas outros não ficam só esperando. Por isso eu digo nas reuniões: - Pessoal, tem que estudar rapaz, se especializar na área. Se não for aqui a oportunidade de vocês, vai ser lá fora. Se você sair daqui como operador, vai sair daqui e entrar em outra como operador e vai sair da outra como operador, que o salário é praticamente esse daí. Então o que tem que fazer é correr atrás no dia a dia (Líder YW).*

Em um primeiro momento, o líder admite que a empresa remunera mal os trabalhadores, mas em seguida, muda seu discurso, afirmando que a empresa faz seu papel e remunera bem aqueles que buscam merecimento para tal benesse. Esse discurso é uma expressão de sofrimento, pois embora racionalizem que há um problema, atribuindo ao colaborar a “responsabilidade”, por não se empenhar o bastante para merecer tal reconhecimento financeiro, por não fazer os cursos exigidos ou por não atender as metas operacionais, aos resultados, que “o

ajudariam” a conseguir os solicitados aumentos, percebem que não podem mais mobilizar-se subjetivamente, levando-os a um sentimento de impotência, um “líder sem poder de decisão”, não podendo alterar essa imposição da organização do trabalho, sofrendo pela falta de autonomia, desestruturando sua identidade de líder, pois é um “líder que não lidera”, que não tem poder para decidir.

Outra racionalização ocorre sobre o sofrimento pelo não-reconhecimento. O Líder, para se proteger desse sofrimento, tem como premissa que este não ocorrerá, aceitando este fato como natural, tentando não gerar expectativas para não sofrer caso o reconhecimento não ocorra, citando inclusive, para validar sua postura, um texto bíblico:

*Assim, falando ainda de reconhecimento, ontem eu falei com a minha esposa: quando der um prato de arroz, não espere receber um prato de feijão. Você vai fazer a sua parte. Você não tem que esperar o reconhecimento para você dá uma coisa aqui e já vai receber uma coisa lá na frente. Eu vou sempre fazer minha parte. Agora se você não quiser mudar, você vai sempre quebrar a cara. [...] A bíblia diz: Não saiam da mão esquerda que queira a tua direita, não é isso?! Neste sentido, eu não espero reconhecimento (Líder YW).*

Mendes (2007b), nos alerta, que o uso exacerbado dessas defesas se torna caminho para as patologias sociais do trabalho, constituindo-se assim em uma armadilha, gerando alienação, se consolidando em Ideologia defensiva, que tem como objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade grave, específica do coletivo de trabalho.

Sintetizando, as estratégias de enfrentamento verbalizadas pelos líderes, utilizadas de maneira consciente para reduzir o sofrimento tem como base o "parcelamento" das atividades, em “pequenos problemas” e o foco concentrado em ações que não exijam maior esforço de energia, adiando e se preparando para o confronto com os problemas que demandariam maior esforço. As estratégias defensivas identificadas foram a racionalização em decorrência dos sentimentos de impotência frente às limitações que lhe são impostas pela organização do trabalho e a negação de vínculos com seus subordinados.

### 3.4 Sobre Patologias - O Líder doente

O último tema, proposto nesse encontro que tratou das patologias, foi o questionamento se os Líderes já experimentaram alguns sintomas de adoecimento físico ou psíquico relacionado ao seu trabalho, ou se conheciam algum outro líder que tivesse vivenciado tal quadro.

De acordo com Dejours (1993), a patologia surge quando se rompe o equilíbrio, quando não há o reconhecimento, que impede a transformação do sofrimento, criando uma crise de identidade sobre o fazer, o trabalho perde o sentido, e o sofrimento não é mais contornável. Em outros termos, quando um trabalhador utilizou todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta da atividade e demandas impostas pela organização e percebe que nada pode fazer para se adaptar e/ou transformar o sofrimento do trabalho, abre-se espaço para a descompensação psíquica e somática.

Moraes (2010), afirma que as pressões por qualidade presente na maioria das empresas instaladas no PIM tornam a organização do trabalho mais patogênica do que saudável. Para Siqueira (2009, p. 197),

A preocupação das empresas com a saúde de seus empregados está presente quase que unicamente no nível do discurso e deve-se qual é a participação da empresa como causadora ou preconizadora das doenças de seus empregados, em todos os níveis.

As falas dos Líderes nos trazem uma riqueza de detalhes sobre como o sofrimento do trabalho vai além de suas condições e psicológicas. Há uma verdadeira exploração do sofrimento do sujeito, ignorando-o, na busca do máximo de produtividade, estando essa premissa de lucro a qualquer custo vinculada ao projeto neoliberal (MENDES, 2008).

As falas abaixo, nos reportam a alguns sinais e sintomas de adoecimento que foram mencionados pelos líderes participantes da pesquisa.

*Tem aquele problema assim uma doença psicológica, por exemplo, tem um supervisor aí que se afastou, não sei nem se ele se ele saiu foi muita pressão pra cima dele e ele ficou assim com problema de esquecimento e se afastou, então assim como aconteceu com ele pode acontecer pra mim no meu ponto de vista com os líderes porque os líderes eles tem muita pressão, principalmente quando o setor está crítico (Líder HG).*

Segundo Dejours (2008a), o aumento das patologias de sobrecarga chega a ser surpreendente, pois, com o avanço da tecnologia e automação, alguns teóricos afirmavam que seria decretado o fim do trabalho, ou pelo menos uma forte diminuição. No entanto, ocorreu o oposto, e hoje, percebemos o aumento de muitas patologias em decorrência desta sobrecarga de trabalho.

*Semana passada, só Jesus. Não deu tempo de fazer isso. A gente vê que o cara tá com a fisionomia assim sabe... Transtornado? Transtornado. Quem é essa pessoa? É um outro líder, o PZ, do primeiro turno, eu lembro que eu passei por isso semana passada. É um pouco mais puxado mas... Porque não é que o gerente vem te cobrar em determinados valores (Líder YW).*

Nesta fala já, o líder já nos informa que há na empresa, histórico de líderes que foram afastados das suas atividades laborais por adoecimento e que este fato, não foi esclarecido para todos. Tal fato pode gerar nos líderes o medo de que tais sintomas também o acometam. Essa fala também nos mostra que há períodos de “pico” de produção que pode aumentar a sobrecarga e com isso, os sofrimentos decorrentes dessa patologia.

*Como por exemplo, aconteceu comigo foi tanto problema que eu só vivia pensando naquele problema que uma vez eu já estava tão acostumado a fazer hora extra direto com tanto problema que eu acordei um domingo e fui para parada de ônibus, já tava com aquele problema psicológico e quando me toquei, não tem trabalho pra mim hoje, o que estou fazendo aqui? Aí cheguei em casa e falei: Mulher agora que eu me lembrei hoje não tem trabalho pra mim. Já tava com problema psicológico já com tanto problema, tanta bronca que me deixou exausto (Líder HG).*

Dejours (2008a) afirma que as patologias de sobrecarga abrangem todas as categorias profissionais. A fala do Líder HG nos remete a reflexão sobre a que ponto chegou o automatismo da rotina, agindo sem pensar, em acordar e ir ao ponto de ônibus mesmo quando não tinha expediente.

*Tem essa coisa de cansaço mental e às vezes, por exemplo, sexta-feira, a pressão psicológica e a correria está muito grande. Eu chego em casa, nesses dias não consigo dormir; eu deito fecho o olho e sonho que eu estou aqui na fábrica, é incrível isso. Às vezes eu escuto que eu to aqui na produção. Chego a minha esposa tem me reclamado que ando muito estressado, alterado, qualquer coisa me exalto e eu não costumo ser assim, mas essa pressão aqui dentro me deixa assim, essa semana está muito cansativa pra mim (Líder XT).*

A fala do Líder XT nos remete a uma doença chamada *Karôshi*, embora pouco conhecido na Europa e EUA, foi muito evidenciada no Japão. Trata-se de morte súbita, geralmente causada por acidente vascular cerebral ou cardíaco, em indivíduos com menos de 40 anos, sem qualquer histórico de risco para estes tipos de doença, tendo como causa da morte súbita a sobrecarga de trabalho, visto que a jornada de trabalho ultrapassa as 70 horas semanais (DEJOURS, 2008a).

*A área de materiais é mais fácil, agora para eles um pouco mais light, livre de pressão agora de produção a máquina não garante e geralmente o líder sempre acaba apertando e acaba pagando quem tá na máquina lá, e quem tá responsável. Existe uma cobrança muito grande... Vai parar a empresa Y! Vai parar a empresa Y! O psicológico vai... (Líder HP).*

Nesta fala, o líder mostra de maneira inequívoca que não trabalha apenas as horas estabelecidas em contrato, não sendo possível a dicotomia entre horas de trabalho e horas descanso, conforme Dejours (2007, p. 19) afirma:

*É facilmente demonstrável que o envolvimento com o trabalho, infelizmente, não se reduz simplesmente a um segmento de tempo, isto é, à mera repartição de tempo em que permanecemos no trabalho. É toda a subjetividade que é arrebatada nesse movimento, até o mais íntimo do ser. É uma das razões pelas quais pode-se ficar doente, ou, ao contrário, ser transformado com alegria pela relação com o trabalho.*

Mesmo exercendo um cargo de liderança, esse trabalhador está sujeito as mesmas rotinas de trabalho do operador, fazendo esforço físicos e ainda tendo que sentir a pressão por resultados operacionais na coordenação do grupo, como percebe-se na fala do Líder HG, sobre os esforços físicos e os sinais de adoecimento:

*Às vezes eu pego o paliteiro (suporte de peças pesado) sozinho e às vezes a gente sente muito problema na costa, é uma dor que não passa. Quando eu vejo alguém peço ajuda porque não vou me matar se não quem vai sou eu né? A empresa fica aí e a minha família fica abandonada. Esse é meu ponto de vista (Líder HG).*

A fala abaixo do Líder YW é emblemática pois representa a pressão sofrida pelo líder pela competição dentro da empresa, pela degradação dos relacionamentos, pela pressão por resultados da alta direção e pelos conflitos diários

surgidos dentro da sua equipe. Tal situação gera no líder um quadro de sintomas graves de hipertensão e estresse.

*O meu histórico de saúde nunca deu pressão alta e quarta pra quinta-feira eu estava com a pressão elevadíssima, por causa de um problema no setor que fui questionar um funcionário e ele me agrediu com palavras de baixo calão que eu fiquei perplexo, mais pelas coisas que ele falou. Falou que a supervisão já tinha dito que eu já ia sair e ele ia ficar no meu lugar e isso mexeu com a minha cabeça e eu fiquei o tempo todo pensando no dia seguinte, fora isso teve ameaça de morte que quando eu tivesse lá fora ia dar um tiro na minha testa e tal. E isso tudo foi no dia seguinte após o ocorrido ficou martelando muito na minha cabeça. [...] Então isso tudo e um monte de coisa acontecendo na minha cabeça me deixou de tal forma que cheguei aqui passando mal, fui lá no ambulatório e estava com pressão alta, a moça até perguntou se eu tinha problema de pressão e eu disse que não. Então depois de um ocorrido desse, até hoje não estou me sentindo legal, ainda tem muitas coisas martelando na minha cabeça com relação a isso porque ainda está mal resolvido, quero conversar com o RH e com a supervisão sobre como que contrataram uma pessoa com um histórico desse e isso está me deixando não muito legal. Para quem nunca teve problema de pressão e em dois dias a pressão está a mil (Líder YW).*

Essa “pressão por resultados” no trabalho acaba refletindo na “pressão alta”, na ameaça de ser desligado, e na ameaça de morte feita por um subordinado agressivo. Não se comenta sobre isso na empresa, e o Líder tem necessidade de falar sobre o ocorrido, de dizer que isso não está resolvido.

As falas abaixo nos evidenciam que mesmo no cargo de liderança, os participantes da pesquisa sofrem com ações de humilhação pública e assédio moral, a violência verbal, pode levar a agravar o sofrimento, que pode levar a depressão e outros sentimentos de baixa auto-estima e menos valia.

*Aconteceu comigo também, pelo fato de ter pego um cargo de liderança novo e outro mai antigo que tentou me humilhar na frente dos colegas dizendo que eu não era capaz porque ele tinha ralado muito mais que eu e eu novato simplesmente passei a ser líder. E isso causou em mim uma depressão, eu ia para casa, voltava e não tinha mais ânimo para trabalhar e aquilo ficou na minha cabeça por vários meses, mas aí eu consegui mostrar pra ele que eu era capaz (Líder HP).*

*Eu acho que uma dessas questões é se preparar psicologicamente também, hoje com a minha supervisão nem tanto, mas outras supervisões usam muito de ameaçar. Falam: “Tu não presta, eu vou te tirar”. “Eu vou te tirar, botar outro, tu não presta pra ser líder” (Líder HG).*

Em virtude de a empresa fornecer peças para um único cliente, cria-se um clima de tensão, para justificar a sobrecarga física e psicológica, com a alegação de

que se não for atingida as metas de produção e qualidade, o cliente irá parar, o que acarretará em multa e possivelmente em quebra de contrato, o que acarretaria em uma demissão em massa. Tal argumento, impõe aos trabalhadores e aos líderes um ritmo intenso, gerando uma tensão, que se soma à sobrecarga, o líder se sente impelido a ir trabalhar.

*A multa que se paga, é tipo cada minuto que para a linha da empresa Y. Aí já se criou aquela cultura de que, de repente... Eu tenho certeza que chega e o FT empurra a matéria-prima para ele, só que tem o pessoal dele todo para preparar a máquina e tudo mais, só que o pessoal começa a pressionar, querendo por que vai para a empresa Y, e é claro que ninguém quer parar a empresa Y por que a multa é lá em cima, você paga. Então isso acaba com a pessoa em si, o operário, o operador da máquina no caso ele como líder então que corre da sala para a cozinha (Líder XT).*

Por haver uma forte dependência da empresa X em relação a empresa Y, a organização do trabalho impõe uma sobrecarga e pressão por resultados e qualidade, o que faz com que alguns respondam com a servidão voluntária e ajam com violência sobre seus subordinados para alcançar as metas, além de sofrerem também com a sobrecarga, com a violência verbal, psicológica.

Outra categoria de adoecimento identificada foram os sinais e sintomas de adoecimento físico, relatado por alguns como dores nas costas, pressão alta, estresse, o que, acreditamos, tem relação direta pela pressão sofrida em atender as metas organizacionais, a sobrecarga, às ameaças de demissão, a violência verbal.

Ao observarmos todas as falas que evocavam o sofrimento, a partir do método de comparação constante, podemos inferir que a pressão que o modelo de gestão adotado pela empresa pesquisada, que tem foco em alta produtividade, atrelada há uma necessidade preeminente de produzir peças com qualidade, gerando grande sobrecarga de trabalho, fragmentação do coletivo em virtude da utilização da avaliação individual de desempenho, além da falta de espaços públicos da fala, onde o sofrimento já aparece no corpo doente, quando o psiquismo já está esgotou suas estratégias de enfrentamento e defesa. A falta de reconhecimento, que poderia agir como transformador deste sofrimento, dando significado ao seu trabalho e construindo sua identidade, leva a conclusão que estamos diante de uma organização do trabalho que intensifica sobremaneira o sofrimento e dificulta a conquista do prazer, tendo conseqüências no fisco do sujeito que sofre.

A pesquisa realizada por Merlo & Almeida (2008) com gerentes de uma empresa privada, também apontou em seus resultados um quadro de sintomas semelhante ao descrito em nossa pesquisa (problemas relacionados ao sono, irritabilidade, dores de cabeça e nas costas-coluna, apreensão, ansiedade, estresse e tensão), que nos leva a inferir que, independentemente do nível hierárquico da liderança, algumas dificuldades são comuns a cargos de comando.

O Líder, embora seja o “porta-voz” dessa organização do trabalho, responsável pela obtenção das metas operacionais de suas equipes, não está imune a este confronto com o real, sendo que muitas vezes, acaba sofrendo os mesmos efeitos deletérios do trabalho infligidos aos seus subordinados, e mantendo seu sofrimento em silêncio, pois, se o líder falar daquilo que lhe faz sofrer, pode evidenciar as falhas estruturais dessa organização, causando sua desestruturação. Por isso, a organização o seduz, tornando o seu desejo (da organização) o desejo do líder, prometendo a este alcançar o “paraíso perdido”, o ideal do ego, a realização máxima. Um líder em sofrimento é o mais evidente sinal de que toda a organização está em sofrimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa pretende oferecer uma contribuição acrescentando mais um estudo fundamentado na psicodinâmica do trabalho, que busca evidenciar a dinâmica subjetiva do trabalhar em um público pouco estudado, os Líderes de produção do Pólo Industrial de Manaus. Reafirma a centralidade do trabalho na constituição do sujeito, na construção de sua identidade através do seu fazer e como mediador nessa relação ente sujeito e mundo no qual está inserido como mobilizador tanto para o prazer quanto para o sofrimento.

As falas dos Líderes participantes nos trazem respostas que apontam para uma organização do trabalho que não abre espaço para a vivência da subjetividade do trabalhador, nem mesmo dos que ocupam cargo de liderança, além de adotar os modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2009) geralmente vindos das escolas de gestão americana e japonesa (Qualidade Total, ISO 9000, Gestão por Competência, Alta Performance, Produção Enxuta, Avaliação de Desempenho, entre outras), que adotam a avaliação individual de desempenho, onde o lema é “fazer mais com menos”, o que gera, inevitavelmente, uma sobrecarga tanto física quanto psíquica.

E como representante destes modelos de gestão na organização, estão os sujeitos que ocupam cargos de liderança (BARUS-MICHEL, 2001, GAULEJAC, 2007, DEJOURS, 2008), que tem em seu papel, a função de coordenar e supervisionar atividades de outros trabalhadores, a fim de que obtenham as metas organizacionais estabelecidas, dentro das prescrições estabelecidas.

Essa organização do trabalho, que incide sobre o trabalhador a pressão por resultados, e a rigidez que a qualidade total, leva aos Líderes a vivenciar o sofrimento em suas atividades, que pode ser transformado, pela mobilização subjetiva, reconhecimento, cooperação, espaço da fala, transformando o sofrimento

em prazer – ou podem ser implementadas as estratégias de defesas ou de enfrentamento, que garantam a normalidade, e quando estas falham, estes quadros de sofrimento podem se agravar tornando-se sintomas patológicos psicológicos e somáticos

No intuito de sintetizar os resultados apreendidos das falas dos líderes participantes, para uma melhor visualização e entendimento, dentro dos eixos identificados, à luz da sistemática de Análise de Comparação Constante - *Grounded Theory*, podemos compreender que:

A organização de trabalho, possivelmente pela forte dependência que tem com a única empresa que compra seus produtos, tem foco em alta produtividade, atrelada a uma necessidade preeminente de produzir peças com qualidade, gerando grande sobrecarga de trabalho, dá pouca autonomia para os líderes tomarem decisões, o que limita a atuação do Líder, no intuito de conseguir atingir as metas estabelecidas, levando-o a infligir sofrimento aos seus subordinados, fazendo com que estes percebam os Líderes como “capatazes”, dificultando a cooperação entre pares e o reconhecimento o que deve paralisar, em grande medida, a dinâmica da transformação do sofrimento. Esse modelo de gestão adotado pela empresa, gera grande sofrimento, pela falta de reconhecimento, que poderia agir como transformador deste sofrimento, dando significado ao seu trabalho e construindo sua identidade, e dificulta a conquista do prazer, desencadeando uma série de sintomas de adoecimento ligadas a sobrecarga, pressão por resultado, estresse, pressão alta, dores de cabeça, dores nas costas, além da violência verbal, violência psicológica, que favorece o aparecimento de quadros depressivos, tendo conseqüências no físico do sujeito que sofre.

No entanto, diante do sofrimento, os Líderes lançam mão de estratégias de enfrentamento, utilizadas de maneira consciente para reduzir o sofrimento tais como: o parcelamento das atividades, em “pequenos problemas” e o foco concentrado em ações que não exijam maior esforço de energia, adiando e se preparando para o confronto com os problemas que demandariam maior esforço, ou “transportar” seu pensamento para a família, como um “porto seguro”.

As estratégias defensivas identificadas foram a racionalização em decorrência dos sentimentos de impotência frente às limitações que lhe são impostas pela organização do trabalho e a negação de vínculos com seus subordinados. A posição de liderança pode também proporcionar prazer, quando o líder consegue, através da

mobilização subjetiva, vencer os obstáculos que o real lhe impõe na consecução das tarefas, através da ajuda que prestam ao fazer a escuta dos problemas de seus subordinados, sendo reconhecidos como exemplo a ser seguido pelos demais trabalhadores, pelo reconhecimento social que a posição na hierarquia da empresa lhe proporciona, o que o ajuda na construção de sentido do seu fazer, na sua atuação e no fortalecimento de sua identidade por receber reconhecimento social.

No imaginário popular os cargos de liderança ocupam uma posição de status e poder o que pode gerar a pergunta: “Líder sofre?” Acreditamos que essa pesquisa pode ajudar a desvelar esta imagem e mostrar que há prazer na atividade de liderança, mas que, no modelo de gestão do capitalismo flexível impõe, este trabalhador também está sujeito as mesmas pressões que seus subordinados, sendo que, muitas vezes, tem que dar conta das imposições que o real lhe coloca, seja na condução da sua equipe, seja no esforço para conseguir as metas de qualidade e produção impostas pela organização e na busca de dar sentido a sua atividade, no reconhecimento de seu fazer, na construção de sua identidade.

Diante do exposto acima, esta pesquisa também teve como objetivo apresentar que esta visão *prescrita* do líder apresentada como alguém com qualidades superiores, infalível e que muitas vezes, não “pode” sofrer pois está no comando, está muito aquém da vivência do *real* do líder, alguém que cala seu sofrimento, que sofre por ser visto como capataz, que também está no sofrimento da sobrecarga, como alguém que deve dar conta de seus desejos, os desejos da organização e dos desejos da sua equipe.

Esperamos que tal estudo servíssemos para que outros pesquisadores se interessem em fazer a escuta de mais esta categoria profissional, que pouco tem sido estudada dentro da psicodinâmica do trabalho, demonstrando assim a importância de se ampliar as pesquisas sobre a identidade do sujeito que ocupa cargo de liderança dentro da organização do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**. São Paulo, v. 77, maio, (1991) p. 53-61.

BARUS-MICHEL, J. Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In: ARAÚJO, J.N.G. CARRETEIRO, T.C. (orgs.) **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

BARUS-MICHEL, J. **O Sujeito Social**. Belo Horizonte, Editora PUC. Minas, 2004.

BENDASOLLI, Pedro F; SOBOLL, Lis A., INTRODUÇÃO ÀS CLÍNICAS DO TRABALHO: Aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASOLLI, Pedro F; SOBOLL, Lis A. (orgs). **Clínicas do Trabalho** – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

DEJOURS, C. (1992). **A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez – Aboré.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. In: **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set./Dez. 2004.

DEJOURS, C. (2007). Psicodinâmica do Trabalho e pós-modernidade. In: MENDES, A. M., LIMA, S. C., & FACAS, E. P. (orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15.

DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. e JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1993, Reimpressão, 2009.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas.

DEJOURS, Christophe, (2008a) Addendum, Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Segunda Edição: Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, Christophe, (2008b). Patologia da comunicação, situação de trabalho e espaço público: a geração de energia com combustível nuclear. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Segunda Edição: Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, Christophe, (2008c). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Segunda Edição: Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, Christophe, (2008d). O Trabalho como enigma. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Segunda Edição: Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 7ª Edição – Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2007.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e Trabalho, o que fazer?** Brasília: Ed. Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Trad. Maria Irene Stocco Betiol. Maria José Tonelli, 5 ed., Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

ENRIQUEZ, Eugène. **A Organização em Análise**. Trad. Francisco Rocha Filho – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène; AMADO, Gilles. Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia. In: BENDASOLLI, Pedro F; SOBOLL, Lis A. (orgs). **Clinicas do Trabalho** – Novas

perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ed. Idéias e Letras, 2007.

GERNET, I., Psicodinâmica do reconhecimento. In: MENDES, A. M.; MORRONE, C., MERLO, A. R. C., FACAS, E. P. (Orgs). **Psicodinâmica e Clínica do trabalho – temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Ed. Juruá, 2010.

LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Segunda Edição: Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2008.

MARX, Karl & ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Trad. José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Hucitec, 1987.

MENDES, A. M. (Org). **Trabalho e Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Editora Juruá, 2008.

MENDES, A. M. B. (2007a). Da Psicodinâmica à Psicopatologia do Trabalho. In: MENDES, A. M. B. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENDES, A. M. B. (2007b) Pesquisa em Psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, A. M. B. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M.; MORRONE, C., MERLO, A. R. C., FACAS, E. P. (Orgs). **Psicodinâmica e Clínica do trabalho – temas, interfaces e casos brasileiros**, Curitiba, Ed. Juruá, 2010.

MERLO, A. R. C, MENDES, A. M., Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. 2009, vol. 12, n.2, p. 141-156.

MERLO, A. R. C, ALMEIDA, L. L. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. 2008, vol. 11, nº 2, p. 139-157.

MORAES, R. D. **Prazer-sofrimento no Trabalho com automação**: estudo em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2010a.

MORAES, R. D. Sofrimento no trabalho com automação: estudo no Pólo Industrial de Manaus. In: MENDES, A. M.; MORRONE, C., MERLO, A. R. C., FACAS, E. P. (Orgs) **Psicodinâmica e Clínica do trabalho** – temas, interfaces e casos brasileiros, Curitiba, Ed. Juruá, 2010b.

MORAES, R.D; VASCONCELOS, A. C. L. **Subjetividade e trabalho com automação**: estudo no Pólo Industrial de Manaus. EDUA, 2011 (no prelo).

SENNET, Richard. **A corrosão do Caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2ª Edição, Curitiba: Ed. Juruá, 2009.

CALGARO, J. C. C. Servidão e sedução; duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Org). **Trabalho e Saúde**: O sujeito entre emancipação e servidão. Curitiba: Editora Juruá, 2008.

SIQUEIRA, M. V. S. Gestão, violência e servidão nas organizações: contribuições da Sociologia Clínica e da Psicodinâmica do Trabalho. In: MENDES, A. M.; MORRONE, C., MERLO, A. R. C., FACAS, E. P. (Orgs). **Psicodinâmica e Clínica do trabalho** – temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Ed. Juruá, 2010.

SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus**. 2005-2010. Disponível em [www.suframa.gov.br](http://www.suframa.gov.br). Acesso em 21 jan 2011.

# APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
LABORATÓRIO DE PSICOLOGIA DA SAÚDE – LAPSA



## **TEMAS MOBILIZADORES PARA AS ENTREVISTAS COLETIVAS**

- 1 – PRAZER NA LIDERANÇA
- 2 – SOFRIMENTO NA LIDERANÇA
- 3 – ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO
- 4 – RECONHECIMENTO
- 5 – COOPERAÇÃO
- 6 – SINTOMAS PATOLÓGICOS

# **ANEXO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
LABORATÓRIO DE PSICOLOGIA DA SAÚDE – LAPSA



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título da pesquisa:** “Vivências de prazer-sofrimento de líderes de uma empresa do Pólo industrial de Manaus”.

**Pesquisador:** Paulo José Silva da Fonseca.

**Orientadora:** Profa. Dra. Rosângela Dutra de Moraes.

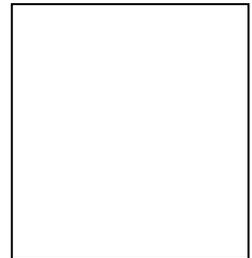
Você está sendo convidado a participar voluntariamente desta pesquisa que tem como finalidade, analisar as vivências de prazer-sofrimento dos Líderes de Produção desta empresa. Este estudo pode oferecer subsídios para intervenções, que se direcionam para a melhoria do ambiente de trabalho dos profissionais citados. Serão realizadas entrevistas coletivas com 06 líderes de produção, com aproximadamente 60 minutos de duração. Ao aceitar participar da pesquisa, o(a) sr(a). irá participar de um grupo de debates com 06 participantes com experiências semelhantes. Estas discussões serão mediadas pelo pesquisador. Os temas dos debates estarão relacionados a sua vivência cotidiana na função de Líder de produção. Os debates ocorrerão em uma sala de treinamento e ninguém mais além das pessoas que farão parte do debate estarão presentes. O debate será gravado em áudio integralmente e ninguém será identificado através do nome da gravação. A informação registrada é confidencial. As gravações serão destruídas depois de analisado o conteúdo. As informações que coletarmos neste projeto de pesquisa serão mantidas em sigilo. Cada participante receberá um resumo dos resultados. A partir do resultado dos debates, serão produzidos artigos e dissertação sobre os resultados, além de uma proposta de ação de melhorias para a empresa. A participação na pesquisa não traz complicações legais, e você poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem que isso lhe acarrete algum tipo de prejuízo. Caso haja desconforto emocional durante a entrevista, você poderá ser encaminhado a atendimento psicológico oferecido pelo próprio pesquisador. Sempre

que quiser, poderá pedir mais informações sobre o projeto através do pesquisador no endereço institucional Av. Gen. Rodrigo Octávio Jordão Ramos, 3000, Campus Universitário, Coroado I, e pelos fones (92) 3305-4350 e 9131-8785.

Eu, \_\_\_\_\_  
sinto-me esclarecido sobre a pesquisa e manifesto meu consentimento em participar.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante  
Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ou



\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável  
Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Impressão do dedo polegar  
caso não saiba assinar