

Ano 5, Vol IX, número 2, 2012, Jul-Dez, pág. 69-85

LIDER SOFRE?  
SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE LÍDERES  
NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Paulo José Silva da Fonseca<sup>1</sup>  
Rosângela Dutra de Moraes<sup>2</sup>

**RESUMO:** O artigo é parte de uma pesquisa mais ampla que integrou o mestrado em psicologia na Universidade Federal do Amazonas, tendo como objetivo compreender as vivências de prazer-sofrimento de líderes de uma empresa do Pólo Industrial de Manaus; aqui será apresentado um recorte relativo ao sofrimento nesse contexto de trabalho. O fundamento teórico foi a psicodinâmica do trabalho, que considera que o sofrimento, inerente ao trabalhar, nem sempre é patogênico; também pode atuar como propulsor para mudanças, dependendo dos processos psicodinâmicos. A pesquisa, qualitativa, privilegia a fala e a escuta. Foram realizadas cinco entrevistas coletivas, com um grupo de seis líderes de uma empresa do Pólo Industrial de Manaus, que a cada encontro foram convidados a falar sobre um tema mobilizador, relacionado às categorias de análise da psicodinâmica do trabalho. A partir da gravação e transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos dados à luz do Método de Comparação Constante – MCC ou *Grounded Theory*. Os resultados indicam que o sofrimento no trabalho de líder se relaciona à falta de autonomia, à falta de reconhecimento dos superiores e à falta de cooperação entre os pares.

**Palavras-chave:** Sofrimento no trabalho. Liderança. Psicodinâmica do trabalho.

**DOES A LEADER SUFFER?  
SUBJECTIVITY AND SUFFERING IN THE WORK OF  
LEADERS AT THE MANAUS INDUSTRIAL DISTRICT**

**ABSTRACT:** This paper is part of a broader study that included the master's degree in psychology at the Federal University of Amazonas, aiming to understand the pleasure-pain of a leading company in the Industrial District of Manaus (Brazil). This paper aims to show part of the workers' suffering in their workplace. The theoretical foundation was the psychodynamics of work, which considers that the suffering, inherent in the work, is not always pathogenic; it can also act as a stimulus for change, depending on the psychodynamic processes. The qualitative research emphasizes speaking and listening. A total of five interviews with a group of six leaders of a company in the Industrial District of Manaus, in which they were invited to speak on a mobilizer topic in each meeting, always related to the categories of analysis of the

<sup>1</sup> Professor da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Membro do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFAM. Mestre em Psicologia e Psicólogo. E-mail: pjfonseca7@gmail.com

<sup>2</sup> Professora da Faculdade de Psicologia da UFAM. Coordenadora do Laboratório de Psicologia da UFAM. Doutora em Ciências, Mestre em Educação, Especialista em Psicologia e Psicóloga. E-mail: rosangeladutra@ufam.edu.br

psychodynamics of work. From the recording and transcribing the interviews, an analysis of the data was conducted in light of the constant comparison method - CCM or Grounded Theory. The results indicate that the suffering in the work of leaders is related to the lack of autonomy, lack of recognition of the superior staff and the lack of cooperation among peers.

**Keywords:** Suffering at work. Leadership. Psychodynamics of work.

## Introdução

Os modelos organizacionais das empresas que adotam os “modismos norte-americanos” e a vasta literatura acerca do tema “liderança” reforçam a idéia de que o sujeito que ocupa um cargo de comando deve ser “um super-homem”, que não sofre, não entra em crise, não adocece, está sempre disposto, tem sempre as melhores e maiores competências, conhece todas as ferramentas de gestão, sendo capaz de gerir os conflitos do grupo e aumentar o rendimento e a produtividade; nessa imagem idealizada não há espaço para as angústias, dúvidas, sofrimento e doenças que podem acometer a pessoas que desenvolvem seu trabalho liderando outros trabalhadores.

Tendo como base a Psicodinâmica do Trabalho, que parte do pressuposto da centralidade do trabalho na vida humana, e atribui importante papel ao trabalhar na construção da identidade, busca-se compreender qual é o impacto que a função de líder exerce na subjetividade dos que ocupam o cargo de liderança; como são as vivências 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.

Dejours (2011b) 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.

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 na hierarquia da 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.

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.

A pesquisa empírica 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).

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. O trabalho precípua do líder consiste em fazer com que os operários sob seu comando se engajem para alcançar as metas de produção da empresa. Sua função inclui a difícil tarefa de “intermediar” os objetivos da empresa e o desenvolvimento das atividades dos operadores; os desejos dos superiores, as metas da empresa (o desejo da organização) e seu próprio desejo, mantendo o *status quo* da organização.

Os sujeitos que ocupam cargos de comando nas indústrias geralmente são considerados, tanto pelos pesquisadores quanto pela sociedade, como produtores e mantenedores desta organização do trabalho em que não há espaço para a criatividade, onde apenas se segue o que está nos manuais; em

que um pequeno grupo é responsável pela elaboração dos procedimentos que a grande massa de trabalhadores deverá executar, sendo vistos como representantes dos interesses dos donos do capital.

### **Método**

Utilizou-se metodologia qualitativa, em consonância com a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, que privilegia a fala dos participantes. O objetivo da clínica psicodinâmica do trabalho é analisar a organização do trabalho e compreender como se produz a subjetividade no trabalhar, nas interrelações subjetivo-objetivo, psíquico-social, atentando para as mediações que favorecem a transformação do sofrimento e a conquista da saúde; e aos agravantes do sofrimento, que conduzem a patologias.

A Psicodinâmica do Trabalho se constitui como uma abordagem teórico-metodológica e possui uma metodologia específica, a clínica do trabalho e da ação, 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, semanais, com uma hora e meia de duração. Além de pressupor a formação clínica dos pesquisadores e a implicação afetiva, que favorece a elaboração e a perlaboração, promovendo o estabelecimento de elos entre o sofrimento e o trabalho, com vistas à ampliação da racionalidade na ação (DEJOURS, 2011c).

Nesta pesquisa não foi utilizada a metodologia da Psicodinâmica do Trabalho *strictu sensu*, uma vez que a demanda partiu do pesquisador, o que é uma realidade freqüente no Brasil (MENDES, 2007a). No PIM a cultura de falar acerca dos aspectos subjetivos do trabalho ainda não está estabelecida, especialmente quando se trata do sofrimento; entretanto, oferecida a oportunidade, os líderes falaram com uma desenvoltura que sinaliza uma demanda não explicitada por escuta do sofrimento no trabalho. Cada sessão foi iniciada a partir de um tema mobilizador, tendo como base categorias de

análise da psicodinâmica do trabalho. A empresa liberou os líderes em horário de trabalho para a realização de apenas seis sessões.

### *Instrumento*

A fala dos participantes. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, a fala é o instrumento privilegiado para expressar vivências do sujeito. O espaço público da fala possibilita a mediação entre a dimensão subjetiva e a dimensão intersubjetiva, possibilitando a construção de um espaço coletivo de fala e escuta.

### *Participantes*

Participaram seis líderes que aceitaram o convite, encaminhado através do departamento de Recursos Humanos da empresa, sendo cinco homens e uma mulher. Os critérios de inclusão foram: ter no mínimo dois anos como funcionário da empresa, estando há no mínimo seis meses na função de Líder de Produção. A escolha dos informantes buscou a maior diversidade possível quanto à idade, tempo de serviço na função, turno de trabalho e diversificação quanto aos setores que compõe os setores de produção da empresa.

### *Procedimentos: coleta de dados*

Foram realizadas seis sessões coletivas, uma a cada semana, com duração aproximada de cinquenta minutos, em uma sala utilizada para treinamentos internos, localizada na própria empresa, seguindo a orientação de Dejours (2011c), que recomenda a realização da pesquisa em espaço relacionado ao trabalho; o que também otimizou o tempo de ausência dos sujeitos de seu posto, uma vez que a pesquisa foi realizada em horário de trabalho. Como forma de preservar a identidade dos participantes, utilizou-se

letras aleatórias na identificação das falas. As sessões foram conduzidas pelo pesquisador, com auxílio de uma pesquisadora auxiliar.

#### *Procedimentos: análise de dados*

A análise dos dados foi realizada a partir da sistemática de análise da *Grounded Theory*, adaptada por Moraes (2010), que compara e articula as respostas e conduz aos eixos de análise. Durante a realização da pesquisa ocorreram supervisões semanais; as falas e as observações clínicas foram debatidas no coletivo de pesquisadores do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFAM.

#### *Caracterização do campo de pesquisa*

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 dezoito fábricas, distribuídas em nove 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 em fase de planejamento para a certificação do Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14.000). Sua escolha se deu em virtude de acesso viabilizado por contato anterior, em que foi realizado um trabalho de consultoria com um grupo de líderes. 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 a empresa cliente impõe. Essa situação cria um ambiente de forte tensão para atingir os resultados operacionais de produção e busca pela excelência em qualidade e produtividade.

### **O sofrimento do líder**

Durante todas as sessões destacaram-se as falas que evocavam o sofrimento, tornando-o uma categoria “onipresente” ao longo da pesquisa. Inclusive na entrevista que teve como tema mobilizador o prazer, apareceram falas explícitas sobre a vivência de sofrimento, o que mostra que havia uma demanda, não explicitada, pela escuta do sofrimento no trabalho.

### *Líder que não lidera: o sofrimento relacionado à falta de autonomia*

De acordo com Mendes (2007), o sofrimento surge quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho. Nessa pesquisa, uma das impossibilidades de negociação do líder frente ao real do trabalho é a que diz respeito à insatisfação salarial dos seus subordinados, como indicam as 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 vejo que a função que elas estão fazendo, elas merecem mais. Aí, por isso, essa desmotivação nesse momento (Líder XT).*

Acerca dos baixos salários, Moraes (2010) afirma que a prática de se pagar baixos salários nos cargos operacionais é constante no PIM, tendo visto as altas margens de lucro que são o objetivo das empresas na lógica capitalista, e a desvalorização dos trabalhadores, evidenciada nos baixos salários. Na última década o faturamento do PIM quadruplicou, mas os gastos com salários e benefícios estão proporcionalmente menores que na década de 90.

Na empresa em que ocorreu a pesquisa paga-se 1,2 salários mínimos por um trabalho que exige qualificação e uma série de habilidades e conhecimentos técnicos para operar robôs e máquinas. Essa insatisfação dos subordinados traz ao 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 deve administrar. No entanto, essa empresa não dispunha de um plano de desenvolvimento de carreira; a previsão de aumento de salário é quase nula e, aumentar os salários é algo que não compete aos líderes de produção. Eles recebem as queixas mas não têm autonomia para intervir; em contato com essa realidade, o sofrimento relacionado à falta de autonomia se intensifica.

Outra situação que traz sofrimento aos sujeitos que estão na posição de líder é o fato de serem vistos ainda como “capatazes” a serviço da empresa. Os líderes consideram que seus esforços em coordenar as atividades não são reconhecidos; além que o Ideal de Ego, preconizado pela organização, se mostra cada vez mais distante, pois não faz parte dos seu desejo serem considerados pessoas “indesejáveis” pelos demais trabalhadores e por seus subordinados. Esse sofrimento é evidenciado na fala abaixo, onde um 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 sua 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 conseguir 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 seus subordinados.

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 tão somente executar seus trabalhos, sem implicação subjetiva. Dejours (2011a) 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 à 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 competitividade e maiores lucros. 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

*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 ele tinha que ficar? Então, imagina a minha situação. Aí eu disse: - eu não vou falar, eu não vou falar. Então*

*[o seu superior falou] - 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, fui pra casa, com aquela coisa entalada assim (Líder HG).*

Essa adesão à causa economicista (DEJOURS, 2007) não é apenas em decorrência da impotência de modificar esse processo, que está além do sujeito; funciona também como uma defesa contra a própria consciência da cumplicidade, da colaboração no agravamento dessa situação de opressão do operário.

Por mais que o líder negue os vínculos, se torna impossível não reconhecer a humanidade do outro em sua própria humanidade. Mesmo assumindo o papel de pressionar, coagir o trabalhador a fazer horas extras, 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.

### *O Sofrimento do não-reconhecimento*

Dejours (2007; 2011b) destaca que o reconhecimento do trabalho não é uma reivindicação secundária, mas algo decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência prática para resolver os problemas de trabalho, atuando diretamente na construção da identidade do sujeito e na mobilização do entusiasmo.

O Reconhecimento tem duas diferentes dimensões: uma no sentido de constatação, que representa a contribuição individual à organização do trabalho; outra no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores. E há dois tipos de julgamento do reconhecimento: o julgamento de utilidade, que diz

respeito ao valor social, econômico, proferido pelos superiores. E o julgamento de beleza, quando o sujeito se empenha para fazer um belo trabalho, conforme as regras da arte, proferido pelos pares. Esse último tem muito mais valor para a formação da identidade do sujeito (DEJOURS, 2011a).

As falas dos líderes mostram que não existe o reconhecimento no sentido de gratidão por sua contribuição para o aperfeiçoamento do trabalho, pelo esforço despendido. E muitas vezes nem 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 a busca do encadeamento contribuição-retribuição, esperando o reconhecimento como retribuição por sua contribuição para o bom andamento no trabalho. No entanto, ao perceber que seu esforço não será reconhecido, a fim de evitar o sofrimento, acaba negando a importância do reconhecimento, buscando não criar expectativas para não sofrer frustração, a fim de evitar a 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 manhã, 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 da supervisão para cima e gerência, não houve um obrigado hoje. Resumindo aqui essa parte, nosso*

*setor tá com três meses que ta 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 agradeci 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 agradeci 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)*

No começo de sua fala o líder afirma que “é bom reconhecer e ser reconhecido”; assim demonstra sua insatisfação pelo não reconhecimento de seu trabalho. Porém nega o sentimento de revolta e o projeta em sua equipe, pois a organização não aceitaria um “líder revoltado”. Tenta reconhecer os esforços empreendidos por seus subordinados, agradecendo por sua contribuição, mesmo não recebendo o reconhecimento de seu trabalho por parte de seus superiores.

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, 2010). Todos aos líderes firmam que o reconhecimento é importante, mas não recebem reconhecimento de seus superiores e justificam que o reconhecimento não é uma prática corrente na empresa. 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 os líderes sofrem pela sua ausência, que tem implicações na identidade. Pois, como afirma Dejours (2007, p. 20): “a identidade não se constrói [...] 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 o isolamento no desenvolvimento das atividades e a concorrência entre os pares estejam dificultando o reconhecimento da perícia e habilidade dos pares, dificultando o julgamento de beleza. A empresa geralmente se volta apenas para os resultados operacionais, restringindo-se ao julgamento da utilidade.

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

### *O Sofrimento relacionado à falta de 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 compromissos com o funcionamento coletivo e ação no espaço entre o prescrito e o real do trabalho, não sendo possível determiná-la. A cooperação reduzida traz muitos entraves à produção.

Apesar da existência de relatos que pontuam ações de cooperação entre os pares, predominaram 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:

*Isso, 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.[...]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).*

A suspeita de sabotagem mostra a precariedade nas relações e indica a necessidade de construção de um espaço de discussão que viabilize o estabelecimento de regras e acordos e favoreça o resgate do sentido do trabalho. A sabotagem já é um claro sinal de que a precarização dos relacionamentos está atingindo níveis insuportáveis, tornando-se um forte obstáculo para a realização das atividades.

Também é sinalizada uma prática de faltar repetidas vezes ou trabalhar de forma negligente, como recurso para obter a dispensa sem justa causa e manter os direitos trabalhistas:

*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 dar minha conta, então vou bagunçar mesmo. Porque olha, desde janeiro, depois que colocamos a inspeção final, não havia mais aparecido esse problema de sem furo, ou furo obstruído (Líder HG).*

Além dessas situações particulares que repercutem no coletivo, a organização de trabalho mantém o afastamento do líder de seus subordinados, dificultando a cooperação vertical, contribuindo para o isolamento.

A cooperação poderia ser uma das formas de enfrentar o sofrimento, compartilhando a sabedoria prática e construindo estratégias conjuntas para adaptar a prescrição à realidade do trabalho. Dejours (2011ab) 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. Em sua ausência, há dificuldade em transformar as situações que agravam o sofrimento no trabalho, predominando o isolamento, a solidão.

## Considerações finais

Este artigo pretende contribuir com algumas reflexões acerca da dinâmica subjetiva do trabalho em cargo de liderança, reafirmando a centralidade do trabalho na constituição do sujeito, na construção de sua identidade através do seu fazer, situando-o como mediador insubstituível entre o sujeito e o campo social no qual está inserido.

No imaginário popular os sujeitos que desempenham cargos de liderança ocupam uma posição de status e poder, sendo-lhes atribuídas qualidades superiores, de “seres infalíveis”, por estarem no comando. Daí a pergunta: “Líder sofre?” Acredita-se que essa pesquisa pode ajudar a desconstruir essa imagem e mostrar que, embora haja prazer na atividade de liderança, no modelo de gestão relacionado ao capitalismo flexível o líder também está sujeito às mesmas pressões que seus subordinados. Muitas vezes tem que dar conta de severas imposições, quer seja na condução da sua equipe, no esforço para conseguir alcançar as metas de qualidade e produção impostas, na busca de dar sentido a sua atividade e de obter reconhecimento de seu fazer.

As falas dos participantes trazem elementos que apontam para uma organização do trabalho que não abre espaço para a subjetividade do trabalhador, nem mesmo dos que ocupam cargo de líder. Esse quadro é agravado por cobranças relacionadas à adoção de modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2009), geralmente oriundos 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, sobrecarga de trabalho e aumento de tensão.

Os líderes tornam-se os representantes destes modelos de gestão, tendo como parte de seu trabalho coordenar e supervisionar as atividades dos outros trabalhadores, a fim de alcançarem as metas estabelecidas, dentro das

prescrições, sendo os porta-vozes das pressões, que sabem serem injustas, conduzindo ao sofrimento ético.

A organização do trabalho dos líderes na empresa pesquisada no PIM é marcada por pressão por resultados e rigidez de metas, com reduzida autonomia e pouca cooperação, intensificando o sofrimento. As condições que favorecem a transformação do sofrimento, como o reconhecimento, a cooperação, e o espaço da fala, são pouco presentes. Resta aos líderes lançarem mãos das estratégias de defesa, que minimizam a percepção do sofrimento, mas não contribuem para a transformação da realidade. Foram identificadas negação e racionalização. Quando as estratégias defensivas têm sua eficácia esgotada, o sofrimento, agravado, pode conduzir ao adoecimento, manifestando-se em sintomas psicopatológicos ou somáticos

Na pesquisa foram mencionados diversos sinais e sintomas de adoecimento relacionados à sobrecarga e à pressão por resultado: tensão, pressão alta, dores de cabeça, dores nas costas. Esse cenário de pressões é agravado por relações autoritárias, com presença de violência verbal e violência psicológica, que favorece o aparecimento de quadros depressivos e psicossomáticos, tendo conseqüências no corpo físico do sujeito que sofre.

Destaca-se a importância de ampliar as pesquisas sobre a subjetividade em cargos de liderança, indicando a importância de aprofundamento e novas pesquisas acerca da identidade do líder, que muitas vezes cala seu sofrimento e adocece, na busca de sucesso em missões improváveis, como “dar conta” de seus desejos, dos desejos da organização e dos desejos da sua equipe.

## Referências

- DEJOURS, C. 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. 2007.
- DEJOURS, C. *Addendum*, Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho In LANCAMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (Orgs). *Christophe*



*Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Terceira Edição Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2011a.

DEJOURS, C. Patologia da comunicação, situação de trabalho e espaço público: a geração de energia com combustível nuclear. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). *Christophe Dejourns: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Terceira Edição Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2011b.

DEJOURS, C. A metodologia em psicopatologia do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). *Christophe Dejourns: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Terceira Edição Revista e Ampliada, Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2011c.

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

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

MORAES, R. D. *Prazer-sofrimento no Trabalho com automação: estudo em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus*. Manaus: EDUA, 2010.

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

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.

**Recebido em 13/04/2012.**

**Aceito em 28/05/2012.**

**Contato: [rosangela\\_dutra@terra.com.br](mailto:rosangela_dutra@terra.com.br)**