



Centro Universitário Presidente Antônio Carlos
UNIPAC Barbacena

Aos oito dias do mês de dezembro, do ano de 2020, às 20 horas, no ambiente virtual de aprendizagem, cujo suporte foi fornecido pela empresa Google Meet™, reuniu-se a banca examinadora composta pelos professores Ana Letícia Camargos, Márcio de Campos e Alex Roberto Nogueira de Rezende Junior, a fim de proceder à avaliação da apresentação do trabalho de conclusão de curso de Psicologia das alunas Izabella Maria Santos Baeta Barbosa e Isabela Coelho de Oliveira, regularmente matriculadas sob números 161-000865 e 161-003067, respectivamente. O trabalho, orientado pela professora Silvana Evangelista da Silva teve como título “Prazer e sofrimento no trabalho: Impactos dos processos de liderança no contexto organizacional”. Ao final da apresentação, a banca deliberou e fez as seguintes considerações: reconsiderar o tamanho do trabalho escrito; reconsiderar o título do trabalho; fazer ajustes de escrita/pontuação; observar algumas citações ao longo do texto; repensar a introdução ao fazê-la referenciada num só autor; caracterizar liderança antes do tópico específico; caracterizar má gestão e rever a citação da página 14 referente à liderança. Tendo atribuído as alunas a nota 92, considerando-as aprovadas. Sem mais considerações e para que produza seus efeitos legais, esta ata foi lavrada e vai assinada pelos professores avaliadores e pelos alunos avaliados.

Barbacena, 08 de dezembro de 2020.

Ana Letícia Camargos (presidente da banca)

Márcio de Campos (componente da banca)

Alex Roberto Nogueira de Rezende Junior (componente da banca)

Izabella Maria Santos Baeta Barbosa (aluna)

Isabela Coelho de Oliveira (aluna)



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: IMPACTOS DOS PROCESSOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ¹

Isabela Coelho de Oliveira*

Izabella Maria Santos Baeta Barbosa**

RESUMO

A vigente pesquisa analisa os impactos dos processos de liderança no contexto organizacional, se atentando, sobretudo, a dualidade prazer e sofrimento no trabalho. De maneira geral, objetivou-se depreender um fenômeno destaque, advindo de processos organizacionais e de produção: a liderança e sua má utilização, analisando-a de maneira a estabelecer um paralelo/ligação com o sujeito e suas representações estressoras frente ao ato de trabalho e o contexto organizacional. Visando especificadamente, a compreensão dos processos de liderança e comprometimento em contextos organizacionais; determinação dos principais estressores relacionados ao trabalho e ao processo de produção; análise das dimensões de prazer, sofrimento e subjetividade no trabalho. Empregando para tanto, a pesquisa qualitativa e os diversos subsídios disponibilizados pela modalidade de revisão bibliográfica. Concebeu-se que a relação entre as dimensões organizacionais e subjetivas são intrínsecas, autenticando os impactos destes processos à subjetividade humana.

Palavras-chave: Liderança. Prazer e Sofrimento. Subjetividade. Saúde do Trabalhador.

INTRODUÇÃO

Ao decorrer dos anos, o trabalho sofreu inúmeras configurações e transformações decorrentes do processo sócio-histórico, sendo dinâmico e

¹ TCC em formato de artigo, apresentado ao Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (FACEC), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

*Aluna do curso de Psicologia do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (FACEC): iisaacoelho@gmail.com

**Aluna do curso de Psicologia do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (FACEC): izabellamsbb@gmail.com

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

passível de alterações em relação a sua época e cultura. Dentre essas variações e contextos, o trabalho desempenha uma função de extrema relevância para que se possam suscitar questionamentos e reflexões acerca da estruturação social como um todo, e estabelecimento das relações laborais, visto que este é um tema fundamentalmente relevante na vida das pessoas. Nesse sentido, tornam-se necessárias reflexões mais profundas a respeito das relações de trabalho, e as formas pelas quais uma gestão ineficaz pode incidir sobre a saúde mental e física dos trabalhadores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Desde o princípio da graduação, visto a pluralidade e complexidade de conteúdos e informações a respeito da saúde mental, assim como suas diversas conjunturas, a presente temática fez despertar um interesse. Este, condigno a sua magnitude na sociedade, e também no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a saber, a maneira pela qual as relações de trabalho, suas nuances e variadas faces sucedem desde o ambiente organizacional até a subjetividade do trabalhador (ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Para fins de que haja um melhor direcionamento e desempenho em relação ao mote proposto, buscou-se compreender o trâmite perpassado pelo adoecimento dos trabalhadores que estão postos em uma organização. O trabalho, de maneira breve, pode ser concebido como fenômeno abrangente da maior parcela de tempo do dia a dia dos indivíduos, sendo assim, os processos estabelecidos neste contexto podem incidir tanto no comportamento, quanto na saúde física e mental, a partir deste segmento há a viabilidade de situações estressoras que comprometem o psiquismo do sujeito, impactando seu bem-estar, qualidade de vida, atividade e demais instâncias (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A dualidade prazer e sofrimento, conceitos apresentados por Dejours, são utilizados pela consideração dos mesmos como mais um dos elementos subjetivos inerentes à relação organizacional e humana. O trabalho pode

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

contribuir para a saúde mental do trabalhador quando seu teor é motivo de satisfação sublimatória, pois mesmo que o trabalho suscite em sofrimento, o sujeito, através do prazer de sua realização, possui uma melhor defesa (DEJOURS, 1992, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Frente a isso, é possível depreender a dimensão subjetiva do ato de trabalhar, além de como o trabalhador pode se desenvolver, se estabelecer, a partir da probabilidade de reconhecimento enquanto indivíduo na sociedade através das relações sociais, interpessoais e dos processos organizacionais que se manifestam. Dessa forma, percebe-se o contraponto entre a gestão efetiva e a má gestão: um ambiente de trabalho saudável pode motivar/satisfazer o sujeito, gerando produtividade para a organização e ganhos pessoais ao indivíduo, já a má gestão aliada a um ambiente precário pode, conseqüentemente, afetar os trabalhadores, tanto no rendimento de suas funções laborais, quanto na sua saúde mental (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014; GIROTTI; DIEHL, 2016).

Questões envolvendo o processo de liderança são corriqueiramente abordadas na contemporaneidade, o desenvolvimento global acompanhado pela constante necessidade de ampla e qualificada produção, são alguns dos fatores que possibilitam o surgimento da discussão sobre tal fenômeno. A partir de necessidades proeminentes, as organizações têm seus esforços comumente voltados ao incremento de práticas que corroborem em significativas melhoras para o processo produtivo como um todo, entre elas, está o treinamento de influência por meio da gestão de pessoas (BRITO; MAGALHÃES, 2018).

Via de regra, a palavra cerne relacionada a definições de liderança é: influência, partindo deste ponto, considera-se que tal processo é composto essencialmente por essa capacidade e suas respectivas concretizações a tarefa e ao processo como um todo (BRITO; MAGALHÃES, 2018).

Robbins (2005), alega que a liderança é demarca por três momentos de abordagens, sendo estas: a teoria dos traços estudada até o final da década de

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

1940; as teorias comportamentais que foram populares até o final dos anos de 1960; e as teorias contingenciais que são a abordagem preponderante ao estudo contemporâneo da liderança. Assim sendo, a liderança corresponde a confrontação da mudança, em que os líderes determinam direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, atraindo as pessoas quando transmite à estas, essa visão, para que fiquem entusiasmadas em ultrapassar e vencer os empecilhos. Desse modo, o autor demarca que foi possível notar, através de estudos recentes que se utilizaram do modelo Big Five de dimensões de personalidade, que os traços de extroversão, consciência e abertura para novas experiências, possuem uma vinculação significativa com a liderança. Isto posto, o referido autor estipula a liderança como sendo uma competência capaz de influenciar um grupo a conquistar metas e atingir objetivos. (ROBBINS, 2005).

A busca pela compreensão desse processo específico, bem como, a má utilização dessa posição e suas possíveis consequências, inauguram a problematização a ser abordada no presente trabalho. Diversas são as indagações acerca do objeto, essas por sua vez tiveram um processo evolutivo desde o surgimento, perpassando por questões gerais, como: o que de fato é o fenômeno liderança e como se constitui; a partir de que variáveis esse processo ganha conotação negativa; em quais proporções a liderança é determinante para o trabalho nas organizações; quais são as dimensões subjetivas passíveis de análise nessa perspectiva; de que maneira o comprometimento, prazer e sofrimento podem ser concebidos neste âmbito; e finalmente, a questão cerne de melhor estruturação, o objeto da pesquisa (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

De maneira geral, objetivou-se depreender um fenômeno destaque, advindo de processos organizacionais e de produção: a liderança e sua má utilização, analisando-a de maneira a estabelecer um paralelo/ligação com o sujeito e suas representações estressoras frente ao ato de trabalho e o contexto organizacional. Visando especificadamente, a compreensão dos

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

processos de liderança e comprometimento em contextos organizacionais; determinação dos principais estressores relacionados ao trabalho e ao processo de produção; análise das dimensões de prazer, sofrimento e subjetividade no trabalho. Empregando para tanto, a pesquisa qualitativa e os diversos subsídios disponibilizados pela modalidade de revisão bibliográfica.

A má gestão atrelada aos processos organizacionais/produtivos e correlacionada com consequentes fatores subjetivos/humanos, contribui para a psicologia de maneira demasiadamente importante, pois, ao buscar compreender as relações estabelecidas em ambientes organizacionais e seus impactos sobre o sujeito inseridos no processo, são adquiridas orientações acerca do real funcionamento dessa correlação, além de possíveis atuações neste contexto.

Dessa forma, a discussão e consequente entendimento da presente temática, corroboram para o desenvolvimento da psicologia no campo ciência, por usar de aportes teóricos no desenvolvimento da pesquisa, e também no campo profissional, por gerar produções que provavelmente orientam de forma positiva a prática profissional do psicólogo em situações em que as questões discutidas estão presentes. Essa importância se estende para a comunidade, uma vez que, elementos experienciados cotidianamente são pesquisados e repensados, esse movimento propicia a discussão de realidades e possivelmente evoca possibilidades de mudança em contextos até então estagnados.

1 GESTÃO E SUBJETIVIDADE

A fundamentação teórica e lógica desta pesquisa se constitui pelos preceitos e contribuições relevantes de alguns autores da área investigada.

Em relação à temática trabalho, seu desenvolvimento sócio-histórico, comprometimento organizacional e processos de liderança, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014); Campos e Saraiva (2014); Leão (2012); Ribeiro



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

(2020); Borges-Andrade e Sampaio (2019); Teixeira e Prebianchi (2019); Fonseca e Bastos (2003); Bastos e Costa (2001); Campos e Rueda (2018); Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014); Gutierrez, Arruda e Sales (2014); Tupinambá (2012); além de Pimentel (2016) auxiliaram no desenvolvimento das exposições. Quanto às ponderações sobre a Subjetividade e o elo entre Prazer e sofrimento, Dejours (1992); Amaral, Borges e Juiz (2017); Hoffmann, Zanini, Moura e Machado (2019) ampararam na dissertação dessas reflexões elementares.

Designou-se como objeto de pesquisa, as relações organizacionais, mais especificadamente os impactos da má gestão sob os trabalhadores, bem como, qual a relação possível de ser estabelecida entre o estresse (referente ao sujeito) e o processo de liderança (referente à produção).

A problematização da temática se constitui a partir de diversos questionamentos, recortes realizados através do pré-projeto e consequente investigação. Inicialmente buscou-se conhecer melhor o processo de liderança e como a mesma ganha caráter pejorativo, influenciando sobremaneira a saúde do indivíduo envolvido no processo de trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014), ademais, explorou-se possíveis dimensões subjetivas envolvidas neste processo de afetamento, como o comprometimento organizacional (PIMENTEL, 2016), e dualidade prazer e sofrimento (DEJOURS, 1992).

Contingencialmente considerou-se a relação plausível entre questões organizacionais (liderança, trabalho) e subjetivas (comprometimento, prazer e sofrimento), a fim de estabelecer um paralelo/ligação, composto essencialmente por afetamento e comprometimento de aspectos humanos, sejam eles físicos ou psicológicos, relacionados ao labor ou à vida cotidiana.

Propositando à materialização da investigação, optou-se pela modalidade de pesquisa qualitativa por meio dos pressupostos de revisão bibliográfica, com vistas a compilar, analisar e selecionar as contribuições autorais mais concernentes e efetivas à presente temática.

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

1.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1.1 Trabalho e Comprometimento Organizacional

O trabalho, considerado muita das vezes sinônimo da própria constituição da humanidade teve ao longo de seu desenvolvimento histórico diversos percalços, desde seu evidente surgimento por meio de necessidades primordiais, até a constituição alcançada e vigente no mundo contemporâneo. São constituintes do processo laboral dimensões concretas, gerenciais, socioeconômicas, ideológicas e simbólicas, pra além destas e de forma igualmente essencial, estão às funções que o trabalho assume pra quem o executa, entre elas, encaixam-se funções de ordem psicológica como identificação, construção de si, prazer, adoecimento, e funções de ordem social, relacionadas à significação do trabalhar, status social e expectativas de outrem (CAMPOS; SARAIVA, 2014).

Por todo envolvimento de questões humanas e relacionais, o trabalho desde muito prematuramente se tornou objeto de destaque e interesse de análise para a psicologia, a história da inserção de psicólogos em contextos de trabalho remonta o próprio desenvolvimento da categoria enquanto profissão. De maneira geral, segundo Leão (2012), é possível categorizar o desenvolvimento entre ambas as temáticas, bem como, os fazeres psicológicos respectivos em três fases:

Com extensão até meados dos anos 50, vigorou a denominada Psicologia Industrial, relacionada intimamente ao grande processo de industrialização, buscava contribuir de forma significativa para a indústria, comércio, publicidade e negócios. O trabalhador era considerado e visto tão somente como mão de obra, as ações se baseavam para tanto, em aplicação de pesquisas e técnicas, buscando possíveis qualidades mentais através de instrumentos como testes psicológicos, almejando seleção, classificação e

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

avaliação de habilidades pessoais em função do principal foco, a tarefa a ser desenvolvida (LEÃO, 2012).

De forma subsequente, os anos decursos entre as décadas de 50 e 90, foram marcados essencialmente pela Psicologia Organizacional, a visão de homem, nesse sentido, passa a ser conexa com qualquer outro elemento organizacional, um recurso, que como tal deve ser estritamente administrado com vistas ao seu escopo final, geração de alto lucro e baixo prejuízo. A função da psicologia facultava substancialmente à administração e adequação dos indivíduos à lógica organizacional (LEÃO, 2012).

Finda estes períodos, o contemporaneamente vigente, instaurado a partir dos anos 2000 com o advento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, com sua obstinação na busca pelo equilíbrio entre as demandas organizacionais e a perspectiva humana, inquirindo de maneira mais crítica, os processos organizacionais de produção e seus possíveis impactos para os sujeitos. O trabalhador passa a ser concebido sob a ótica de parceria, nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de estratégias que almejem certo cuidado e desenvolvimento para com o mesmo (LEÃO, 2012).

Ultimada a realização do supracitado e breve percurso histórico, é perceptível às variadas incursões da psicologia relacionada ao trabalho ao longo dos anos, abrangendo desde práticas e saberes preponderantemente vinculados ao avanço industrial, até o surgimento de novas abordagens psicológicas e conseqüentemente visões sobre este contexto. Para tanto, é de extraordinária relevância a contemplação dos processos históricos envolvidos entre as categorias Psicologia, Trabalho e Organizações, a compreensão dos processos de trabalho, bem como sua significação para o sujeito, gera possivelmente um entendimento de sua própria constituição e processos sociais mais amplos, temática insistentemente presente na psicologia enquanto ciência e, sobretudo profissão (LEÃO, 2012).

Comumente, o trabalho se torna um sinônimo de segurança, seja pela estabilidade financeira propiciada, ou até mesmo pelas significações sociais

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

assumidas, sendo para tanto, central na estruturação e dinâmica social, se constituindo como responsável pela segurança ontológica e pela proteção social no capitalismo. Nesse sentido, concebem-se duas alternativas, a partir da dimensão capitalista: sujeitos detentores de propriedades teriam sua segurança e proteção social garantidas via capital, em contra ponto, a população remanescente demandaria sua segurança e proteção social a partir das garantidas via trabalho (CASTEL, 2005, *apud* RIBEIRO, 2020).

As dimensões de seguridade se estendem até possíveis garantias de bem estar no ambiente de trabalho, segundo Ribeiro (2020), boas condições de trabalho e acesso a trabalhos qualificados e bem remunerados ficam, também, restritos a uma parcela pequena da população, sendo função do Estado gerar políticas que possibilitem a regulação e a estruturação do trabalho como promotor de segurança, não de vulnerabilidade, criando condições para que todos/as possam ter acesso a um trabalho que contenha elementos mínimos para potencialmente poder atender à satisfação de necessidades humanas básicas (RIBEIRO, 2020, p. 1115).

Notoriamente, as últimas décadas têm sido marcadas por ambientes de trabalho complexos e demandantes de adaptações humanas, isso se justifica ao passo em que, há a consideração dos resultantes de processos sócios históricos e constantes inovações do mundo contemporâneo, estes elementos permeiam o labor e sua própria constituição (BORGES-ANDRADE; SAMPAIO, 2019).

O trabalho geralmente exerce papel colaborativo à saúde mental do indivíduo, entretanto, quando desprovido de significação se transforma em fonte de sofrimento psíquico, causando transtornos mentais e de comportamento (KOVALESKI; BRESSAN, 2012, *apud* TEIXEIRA; PREBIANCHI, 2019). “O sofrimento psíquico impacta tanto no desempenho profissional do indivíduo quanto nos aspectos econômico e social da organização” (PEREIRA; ANTONIASSI, 2014, *apud* TEIXEIRA; PREBIANCHI, 2019).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

O construto comprometimento organizacional surge nessa perspectiva, atrelado ao trabalho e as funções que o mesmo desempenha, sendo possível para tanto, serem analisados de forma conjunta ou justaposta. Preliminarmente buscando acepção acerca do termo, Ferreira (1988), diz sobre o verbo comprometer como algo que leva à obrigação de um compromisso, que fornece garantias e que assume responsabilidade grave (*apud* PIMENTEL, 2016).

Bastos, Brandão e Pinho (1997), discorrem utilitariamente, concebendo tal construto sob três formas, a primeira associada ao processo de compromisso e envolvimento, expressando a maneira como as pessoas agem; a segunda seria a expressão “com comprometimento” que é considerada o oposto de “descompromissadamente” e revela o nível de esforço e dedicação que a pessoa indica ao realizar uma atividade, e por fim, a terceira forma se refere à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. O termo comprometimento assume para tanto o significado de formas de agir, para o alcance de estados desejáveis (*apud* PIMENTEL, 2016).

Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento a partir do envolvimento de três dimensões: afetiva (associada à ideia de lealdade, apego psicológico, sentimento de pertencer, de contribuir e de afiliação, essa dimensão se fortalece à medida que o sujeito percebe a organização comprometida com ele); de continuação ou calculativa (associada à recompensa, o indivíduo permanece na empresa por considerar que sua saída implicaria prejuízos significativos do ponto de vista econômico, social e psicológico), e normativa (relacionada a valores e experiência pessoal, a permanência ocorre por haver identificação com os valores e objetivos da organização), sendo o estado psicológico de comprometimento composto pela combinação de ambas (*apud* TEIXEIRA; PREBIANCHI, 2019).

Bastos (1994 e 1996) ressalta a redundância, ambiguidade e imprecisão dos conceitos existentes nas definições de comprometimento organizacional,

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

entretanto, na esfera científica, o autor assinala que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho (*apud* FONSECA & BASTOS, 2003).

Já os autores Meyer e Allen (1997), argumentam acerca da consideração do comprometimento como uma instância multidimensional, tanto em forma quanto em focos, ambas abordagens são utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional, não sendo incompatíveis, estando os padrões de comprometimento no trabalho (BASTOS, 1994): anti-sindicato x sindicalista; profissional x descomprometido com a carreira; comprometido x descomprometido; profissional sindicalista x localista (*apud* BASTOS; COSTA, 2001).

Por se tratar de um construto demasiadamente polissêmico e multifacetado, não há possibilidade de o comprometimento organizacional ser reduzido a um consenso conceitual (MENEZES, 2009, *apud* PIMENTEL, 2016).

O que se percebe para tanto, é um grande número de pesquisas e contribuições de diversos autores acerca do tema, cabem destaque, além das já supracitadas:

Bastos, Brandão e Pinho (1997) e a ponderação sobre dimensões de significados comuns entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura: (a) o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer; (b) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; (c) engajamento, exercer esforço, empenho em favor dele (*apud* PIMENTEL, 2016).

Meyer e Herscovitch (2001), e a argumentação de que todas as definições do construto comprometimento convergem para refletir três temas gerais: o apego afetivo do empregado com a organização, os custos percebidos pelo empregado, associados a deixar a organização e o sentimento de obrigação de permanecer na organização (*apud* PIMENTEL, 2016).

Mowday, Porter e Steers (1983) e a indicação de diferentes definições relacionadas ao termo de comprometimento no trabalho, tais como: a vontade

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

que o indivíduo tem de desenvolver suas atividades e a lealdade que apresenta com o sistema social; a maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se integram; e a forma como as identidades da pessoa e da organização se ligam por meio das atividades e da orientação para o desempenho de seu trabalho, entre outros (*apud* PIMENTEL, 2016).

Portanto, de maneira geral, concebe-se que independente do tema em foco, a noção de comprometimento organizacional refere-se a um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização, e também suas implicações para a decisão do empregado de permanecer ou interromper sua participação na organização, elucidando para tanto, sua intrínseca e já mencionada relação com a dimensão trabalho, consequentes funções e evidente colocação do indivíduo frente ao ato de trabalhar, a observância de tal correlação fornece subsídios mais significativos sobre ambos os construtos (PIMENTEL, 2016).

1.1.2 Liderança

Compreendendo os processos organizacionais, de maneira específica, a liderança, percebe-se que a mesma se deu inicialmente atrelada às ordens burocráticas e monocráticas, com ênfase na relação homem e máquina, ficando situados em ordem periférica os comportamentos. As pesquisas sobre este processo organizacional foram impulsionadas por problemas da então época, de maneira geral, buscava-se uma compreensão teórica do que seria liderança, e principalmente como a psicologia a conceberia e entenderia (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A conceituação do termo envolve problemas intrínsecos de sua própria natureza, seja pela referência a um fenômeno demasiadamente complexo, ou a presente pluralidade de abordagens e perspectivas teóricas presentes, além de tantas outras questões pertinentes a tal contexto. São encontradas diversas definições e referenciais teóricos do que seria propriamente liderança, bem



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

como suas conjunturas de realização e indivíduos envolvidos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

As definições sobre o termo liderança convergem para concebê-lo como um processo onde um indivíduo influencia outro(s) indivíduo(s) em seus pensamentos e comportamentos, de tal modo que a liderança possa até mesmo mudar o destino das organizações (KAISER; HOGAN; CRAIG, 2008, *apud* BRITO; MAGALHÃES, 2018, p. 442).

Stogdill (1950), um dos pesquisadores que se destacam no estudo da liderança, definiu-a como “um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços, direcionados a estabelecer e a alcançar um objetivo.” Para o autor, as mínimas condições sociais que permitem a existência da liderança são: um grupo de duas ou mais pessoas; uma tarefa comum, ou atividades orientadas a um objetivo; e a diferenciação de responsabilidades entre os membros do grupo. Reforça-se que aquele que influencia é denominado líder, os influenciados são denominados liderados, ou seguidores (*apud* CAMPOS; RUEDA, 2018).

Via de regra, a palavra cerne relacionada a definições de liderança é: influência, partindo deste ponto, considera-se que tal processo é composto essencialmente por essa capacidade e suas respectivas concretizações a tarefa e ao processo como um todo. A fim de clarificar, apresentam-se duas definições do termo liderança em razão de sua proeminência:

Liderança define-se como influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.” (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961, p. 24, *apud* BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014 p. 419).

Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Ela baseia-se em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal (BOLDEN, 2004, p. 5, *apud* BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014 p. 419).

Isto posto, compreende-se que os processos de liderança são entendidos considerando essencialmente a presentificação do processo, sua capacidade de influência, possibilidades grupais, busca por melhoria de ambos escopos, além do estabelecimento de tarefas relativamente comuns (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

São múltiplas as abordagens específicas, assim como teorias especializadas e largamente difundidas sobre o estilos de liderança, entretanto, são características inerentes a um significativo comportamento de influência: clareza dos objetivos de tarefa e estratégias de um grupo, implementação de estratégias para o alcance de objetivos, constante manutenção e identificação do grupo, conhecimento amplo da cultura organizacional (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Dada a implícita busca pelo constante desenvolvimento e melhoria, ampla concorrência e mudanças no mercado de trabalho, argumentos sobre liderança são debatidos de maneira insistentemente presente no mundo organizacional. Nesse sentido, o líder é considerado um elemento constitutivo dentro da organização, responsável pela transmissão de valores, missões e visões, se tornando possível assim, o direcionamento e condicionamento do comportamento de colaboradores, a fim de se tornarem mais harmônicos à cultura organizacional (GUTIERREZ; ARRUDA; SALES, 2014).

Seja qual for à nomenclatura adotada, o líder deve basear suas ações pelo apontamento de direções, caminho a ser trilhado, composto essencialmente por animação e participação ativa da equipe nos processos de tomada de decisão, manejando a moldagem de um grupo de pessoas diferentes, influenciando-os de forma que trabalhem com entusiasmo, visando

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

atingir objetivos. É necessário ademais, uma escuta diferenciada do grupo e sua totalidade, ouvindo, ajudando e orientando conforme o necessário, sendo importante conceder permissões para o amplo desenvolvimento profissional, pois, a motivação se constitui essencialmente como predisposição para ultrapassagem e superação de limites (GUTIERREZ; ARRUDA; SALES, 2014).

Os processos de liderança são, sobretudo, complexos e específicos a cada organização, de maneira geral concebe-se que sua implementação visa ideais de organização, controle e alcance de objetivos específicos. Para tanto, é necessária uma constante e próxima relação entre a gestão (liderança) e os trabalhadores (execução), apesar de diversas contribuições teóricas basilares e notoriamente contributivas, os desdobramentos práticos nem sempre ocorrem de maneira satisfatória, produtiva e saudável, sendo a má gestão um dos principais fatores relacionado ao estresse e conseqüente adoecimento dos trabalhadores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Hodiernamente, percebe-se o significativo aumento de ideias que defendem a descrição da liderança transcendente a enumeração tradicional de um conjunto de características individuais e apontam seu caráter diádico, compartilhado, relacional, estratégico e global, enfrentando, definitivamente, uma dinâmica social complexa. Isso não só representa certa evolução, como também, provável melhora neste contexto, muita das vezes, conflituoso (GIL; ALCOVER et al., no prelo *apud* TUPINAMBÁ, 2012).

1.1.3 Prazer, sofrimento e subjetividade

De acordo com as várias temáticas pertinentes ao trabalho, discorrer sobre prazer e sofrimento é fundamental para se entender o impacto dessas relações perante o trabalho e o trabalhador.

Segundo Mendes (2007), a psicodinâmica é uma teoria que se constituiu como uma abordagem científica a partir dos anos 1990, com a habilidade de

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

constatar e especificar as ações e implicações do trabalho que incidem sobre a saúde dos trabalhadores, sendo concernente e fundamental assimilar como se dispõe a subjetividade nos encadeamentos do trabalho (*apud* HOFFMANN et al., 2019). Desse modo, a teoria da Psicodinâmica do Trabalho, elaborada pelo autor Christophe Dejours, busca estudar as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação, bem como interpretar como a organização do trabalho estimula e atrai o sujeito em sua atividade (MENDES; 2007, p. 30, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Para Amaral, Borges e Juiz (2017), as dimensões da organização do trabalho estão relacionadas, constando com alguns elementos geradores de sofrimento, e/ou condições de mobilização subjetiva e, conseqüentemente, de vivência de prazer.

Segundo Dejours (1996), a organização do trabalho compreende, de um lado, a divisão de tarefas em seu modo operatório, que atinge a questão do interesse e do tédio no trabalho; por outro lado, engloba a divisão dos homens, em que estão incluídas questões da hierarquia e das relações de poder, atingindo as relações que os trabalhadores estabelecem no trabalho (DEJOURS; 1996, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017, p.17).

Diante dessa compreensão, na concepção do referido autor, o ato de trabalhar engloba desde o saber fazer, os gestos, mobilização da inteligência, um engajamento do corpo, até a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações, envolvendo o sentir, o pensar e o inventar, de acordo como o comprometimento e participação da personalidade de cada sujeito para responder a uma atribuição delimitada por pressões materiais ou sociais (DEJOURS; 2004, p. 28, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

O trabalhar pode ser compreendido como uma forma de satisfazer o lapso que há entre o trabalho prescrito e o trabalho real, em que o trabalho pode ser entendido como o que dispõe de regras e manuais, sendo o prescrito percebido como aquilo que é predeterminado por normas, disposições e diretrizes, que não conseguem abranger a realidade concreta das situações de

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

trabalho, ou seja, de alcançar o real. Dessa forma, considera-se que o trabalho se caracteriza por aquilo que o sujeito trabalhador deve adicionar às prescrições para conseguir atingir os objetivos que a organização do trabalho propõe. Desse modo, é possível compreender como o sofrimento está incumbido por meio dessa mobilização, através de uma série de mecanismos de regulação do psiquismo, que faz com que o sujeito lute contra as forças adoecedoras pertencentes à organização do trabalho (AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Os autores Dejours e Abdoucheli (2009), afirmam que há duas formas de sofrimento relacionados a organização do trabalho, o criativo e o patogênico, demarcando que a existência do sofrimento não acarreta, impreterivelmente a aparição de doença. O sofrimento patogênico pode ser caracterizado quando há coerção, imposição, intimidação, com regras rígidas, imutáveis e inflexíveis, com atividades repetitivas que geram o esgotamento, a frustração, e até o adoecimento, pois não permite que o sujeito tenha autonomia para perscrutar, transverter ou aprimorar a organização do trabalho. Em compensação, o sofrimento criativo, pode ser tipificado em relação ao sofrimento poder ser convertido e transfigurado em criatividade, cooperando de tal forma, para que o sujeito fique mais firme e persistente perante à desestabilização, sendo o trabalho, diante disso, conveniente e promissor à saúde do trabalhador (*apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

De acordo com Mendes (2007, p. 34), “para transformar um trabalho que faz sofrer em um trabalho prazeroso, é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório, usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo”, de forma que se consiga utilizar e reconhecer ações que irão oportunizar e permitir que o sujeito tenha vivências de prazer (*apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

O trabalho também pode contribuir para a saúde mental do trabalhador, quando seu teor é motivo de satisfação sublimatória, pois mesmo que o trabalho suscite em sofrimento, o sujeito, através do prazer de sua realização,

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

possui uma melhor defesa (DEJOURS; 1992, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Isto posto, faz-se necessário demarcar como a subjetividade do sujeito trabalhador impõe significado e fundamenta as suas experiências no trabalho, podendo suscitar vivências de prazer e sofrimento no seu processo com a organização do trabalho. Para Silva e Freitas (2011), quando o trabalhador não tem possibilidade de ressignificar o sofrimento nessas vivências, são formuladas estratégias defensivas a fim de evitar o adoecimento ou abrandar o sofrimento causado pelo trabalho (*apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Dessa forma, o autor Mendes (2007), corrobora dizendo que tais estratégias manifestam-se quando o trabalhador consegue alterar a forma como ele experiencia a sua realidade de trabalho que lhe gera sofrimento, se propondo então a produzir alternativas para conseguir encarar a sua rotina, o seu dia a dia, independentemente se isso irá gerar transformações em seu âmbito de trabalho real (*apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

A organização do trabalho para Dejours, age sobre a economia psicossomática, sendo que a organização do trabalho estipula o teor da tarefa através da repartição do trabalho.

Quando se ocupa de uma tarefa, o trabalhador, espontaneamente, procura arrumá-la numa ordem, numa sequência de gestos, escolhendo os instrumentos adequados, enfim, executando de certa maneira uma organização de trabalho de compromisso. A elaboração de um modo operatório espontâneo, ao longo de sucessivas modificações, vai se aperfeiçoando em função de critérios que não são nada ao acaso. A mesma tarefa, realizada por diferentes trabalhadores, nem sempre é realizada segundo um mesmo e único protocolo. Ao contrário, a observação demonstra que os diferentes modos operatórios, que aparecem espontaneamente, são extremamente personalizados (DEJOURS, 1992, p.127).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

A livre organização do trabalho é apenas uma estruturação do modo operatório, que leva em consideração, as atitudes individuais, as necessidades da personalidade, onde cada gesto harmoniza-se espontaneamente com as defesas comportamentais e caracteriais. A organização do tempo em fases de trabalho e em fases de descanso respeita as necessidades da economia psicossomática, protege o corpo contra uma sobrecarga comportamental, que poderia ser prejudicial, e possibilita ao sujeito meios de canalizar suas pulsões durante o trabalho (DEJOURS, 1992, p.127)

Manifestado esses desdobramentos, é fundamental que se articule o trabalho como sendo também uma justificação para a saúde e o prazer, pois apesar de aparecer com mais saliência em contraste, como sendo sinônimo de doença ou infelicidade, este também pode oportunizar a doença ou saúde, destacando que o trabalho de modo algum é indiferente na sua ligação com a saúde (DEJOURS, 1992).

No entanto, é preponderante dissertar sobre como essa ligação entre saúde e trabalho perpassa também pelos familiares dos trabalhadores, e assim, não tange somente ao sujeito trabalhador, visto que, refere-se a vínculos, encadeamentos sociais, e as demandas de saúde. Com isso, desde o cônjuge até os filhos são afligidos indiretamente por todas as adversidades, conjuntura e o contexto do trabalho, o qual se está inserido, estando uma parte do alcoolismo e das doenças associadas as dificuldades no trabalho, sendo que isso atravessa e acomete todos os integrantes da família. Em contrapartida, o prazer no trabalho proporciona impactos benéficos no desenvolvimento psíquico e afetivo dos filhos, bem como nas ligações familiares (DEJOURS, 1992).

Como já supracitado, as organizações, bem como a estruturação do trabalho, operam sobre o indivíduo, sobre o sujeito enquanto ser social inserido na lógica das organizações, e assim desempenha uma ação específica, cujo efeito é o aparelho psíquico. Sendo assim, em determinadas situações e circunstâncias, o sofrimento mental pode exteriorizar-se quando a organização do trabalho rejeita e desconsidera o trabalhador enquanto um sujeito que possui sua subjetividade, seus desejos, sonhos, planos e propósitos, e assim,

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

este trabalhador não consegue mais transfigurar e adaptar a sua atividade, sua tarefa no trabalho, para que esta esteja de acordo com suas ânsias, necessidades fisiológicas e com seus desejos psicológicos (DEJOURS, 1992).

De acordo com Dejours, o sofrimento pode diferenciar-se de acordo com a forma de organização do trabalho. Isto pode ser corroborado abaixo:

Trabalho repetitivo cria uma insatisfação, cujas consequências não se limitam a um desgosto particular. Ela é de certa forma uma porta de entrada para a doença, e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas, em virtude de regras que foram, em grande parte, elucidadas. As tarefas perigosas, executadas na maioria das vezes em grupo, dão origem a um medo específico. Contra angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação, os operários elaboram estratégias defensivas, de maneira que o sofrimento não é imediatamente identificável (DEJOURS, 1992, p.133).

O referido autor também apresenta como a organização taylorista do trabalho é prejudicial à saúde do trabalhador, pois o que pode ser considerado correto na perspectiva da produtividade, pode ser visto como falso na perspectiva da economia do corpo, sendo categórico ao afirmar que somente o trabalhador possui propriedade para dizer o que é mais benéfico e correto para sua saúde (DEJOURS, 1992, *apud* PEYON, 2018).

Dejours (1992), sintetizou das falas de operários sentimentos tais como, “a vergonha de ser robotizado”, “a falta de significação”, “a frustração narcísica”, “o sentimento de inutilidade”, que atingem os elementos cerne do sofrimento, que é a insatisfação e a ansiedade. Assim sendo, ele ainda contextualiza a veemência desse sofrimento:

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

O operário da linha de produção como o escriturário de um serviço de contabilidade muitas vezes não conhece a própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa [...] sua tarefa não tem significação humana, não significa nada para a família, nem para os amigos, nem para o grupo social e nem para o quadro de um ideal social, altruísta, humanista ou político [...] elevam-se as queixas de desqualificação [...]. A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço (DEJOURS, 1992, p. 49, grifo do autor, *apud* PEYON, 2018, p.186).

2 METODOLOGIA

O presente trabalho se materializou através do método de revisão bibliográfica. Tal modalidade apresenta como principal característica a pesquisa, estudo e compilado de dados concernentes à temática pesquisada, essa escolha se deu em detrimento da possibilidade de pesquisa ampla e reunião de elementos já pesquisados e desenvolvidos. As atividades foram compostas substancialmente por pesquisas, leitura e estudo, de materiais como livros, artigos e periódicos disponíveis em plataformas on-line reconhecidas nacionalmente por sua veracidade e caráter comprobatório, o estabelecimento de correlação e diálogo entre os autores e obras selecionadas, se deu na medida em que a pesquisa foi sendo composta, assim como a análise de cada dimensão em específico (liderança; comprometimento organizacional; dualidade prazer e sofrimento e subjetividade).

De acordo com Fachin (2006), o método científico proporciona ao pesquisador conhecimentos acerca de como suceder no trajeto a ser percorrido, estando alicerçado em um conjunto de procedimentos, ações sistemáticas e racionais, que lhe permitem detectar erros e cooperar nas definições. Assim, esta aplicação adequada propicia segurança e economia, possibilitando que se consiga alcançar fundamentos, aprendizagens eficientes e produtivas, com qualidades primordiais à sua natureza, de forma que atinja êxito em sua finalidade ao longo de seu processo.

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

Nesse sentido, Fernandes (2009), disserta sobre os métodos de ordem qualitativa: “os métodos qualitativos, descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente”. Com isso, constata-se, que nas pesquisas de natureza social e cultural que possuem exame de fenômenos complexos e específicos, este tipo de metodologia é adotado e utilizado com mais constância (*apud* PRAÇA, 2015, p.81).

Apesar de tal método oferecer vastas possibilidades de pesquisa, nem sempre se localizam aspectos extremamente fiéis ao tema pesquisado, ficando incumbido para tanto, o pesquisador a fazer a correlação dos achados, a fim de contribuir para sua própria produção.

Não foram encontrados impedimentos éticos, este ponto foi essencialmente observado com relação à referenciação dos materiais utilizados, a ética se fez presente de forma fidedigna para estes fins.

3 ANÁLISE DA PESQUISA

A corrente pesquisa teve ao longo de toda sua composição elementos teóricos concernentes ao objeto de estudo, buscando contribuições capazes de subsidiar e evidenciar a relação intrínseca entre os processos organizacionais e fatores humanos. De maneira distintiva, analisaram-se dimensões de liderança em modalidade ineficaz e sua analogia ao sujeito, com suas respectivas terminações: trabalho, comprometimento organizacional, prazer, sofrimento e estresse.

A partir do investigado e exposto na fundamentação teórica, a seguinte análise pretende selar o elo de afetamento entre essas duas instâncias, demonstrando de maneira pormenorizada, o caminho percorrido desde o

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

processo institucional em si, até o adoecimento do sujeito, e principalmente, como um se dá em detrimento do outro.

A liderança é considerada geralmente um processo, papel ou lugar a ser ocupado nas organizações, a palavra cerne de sua definição é “influência”, capacidade de mobilizar, fazer acontecer, corroborar e alcançar objetivos em comum, independentemente da nomenclatura de líder adotada por quem ocupa tal posição, há um fator que não pode ser tratado como inerte: os caminhos perpassados por esse processo de influência, quais são os possíveis resultantes desse processo em seu principal componente, o sujeito (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Há que se compreender que, apesar de geralmente a palavra liderança vir sempre como sinônimo de organização ela também é de certa forma um elemento “humano”, uma vez que, o gestor que ocupa essa posição também é um sujeito, e como tal, possui suas questões subjetivas e inerentes ao ser. Para tanto, é cabível que se reflita ao analisar esses temas, a liderança não deve ser considerada um fator essencialmente organizacional, apesar de seu significado e processo serem prioritariamente compostos por demandas da organização, ela possui em sua composição e desenvolvimento o fator humano, que nada mais é que o gestor que a assume (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

De maneira característica, ao analisar os processos relacionados à má gestão, foram percebidos fatores essencialmente atrelados ao contexto organizacional. Geralmente, a ambiência em que o trabalho se realiza corrobora e influencia demasiadamente o fator humano, fatores como: cargas horárias exaustivas, insalubridade, turnos exaustivos, pouco espaço para desenvolvimento pessoal, cobranças excessivas, metas imbatíveis e relacionamento precário entre gestão e trabalhadores, são sem equívoco, componentes marcantes e contributivos à implicação do sujeito no trabalho e possível adoecimento (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

O autor Robbins (2005), demarca a importância de um executivo buscar aprimorar e aumentar suas competências humanas para que se tenha uma gestão efetiva, competente e exitosa. Quanto a isso, uma má gestão perpassa desde não buscar uma flexibilização de horários para que o trabalhador consiga conciliar suas necessidades pessoais com as do trabalho, e também o executivo não procurar desenvolver as suas habilidades interpessoais, não buscar ofertar workshops que busquem a autogestão dos funcionários e programas de bem-estar patrocinados pela organização, que visam as condições físicas e mentais dos trabalhadores, até a satisfação no trabalho, em que esta possui relação com a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. Dessa forma, a satisfação com o trabalho é definida como sendo a atitude geral, a conduta do sujeito no tocante ao trabalho que opera, pois esse trabalho abrange mais que apenas a atividade descrita, o trabalho abarca também a convivência com os colegas e superiores, a obediência e cumprimento às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero, sinalizando então que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é decorrente de uma complexa somatória de variados elementos (ROBBINS, 2005).

Em relação a má gestão, esta também está atrelada na forma como altos executivos, o estilo gerencial das organizações pode gerar uma cultura caracterizada pela tensão que podem ser fontes de estresse. Pertinente a isso, o autor aponta que fatores organizacionais podem também ser fontes de estresse dentro da organização, como as pressões existentes para evitar erros ou cumprir prazos, a excessiva carga de tarefas, um chefe exigente e insensível, e colegas desagradáveis. E ao categorizar esses fatores, ele corrobora declarando que: “A liderança organizacional se refere ao estilo gerencial dos dirigentes da empresa. Alguns altos executivos geram uma cultura caracterizada pela tensão, pelo medo e pela ansiedade. Eles

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

estabelecem pressões irrealistas para o desempenho a curto prazo” (ROBBINS, 2005, p. 440).

Fatores como o trabalho a ser realizado; comprometimento, prazer e sofrimento do sujeito em relação ao mesmo; e estresse; possuem relação de interdependência à organização e são processos estabelecidos na e pela mesma, sobremaneira a instância aqui destacada: a liderança.

O trabalho como foi visto, é considerado sinônimo da própria constituição da humanidade, seu lugar é central na vida dos indivíduos, permeiam em sua constituição dimensões concretas, gerenciais, socioeconômicas, ideológicas e simbólicas, e principalmente, funções assumidas por quem executa o fazer laboral (CAMPOS; SARAIVA, 2014).

A partir dessas considerações é reafirmado o caráter subjetivo do trabalho, certamente, seu desenvolvimento e significação permeiam e dependem das condições estabelecidas na execução do mesmo, ambientes precários de subsídios contributivos as significações, ainda que pessoais, falham na tarefa de representar algo positivo para o sujeito participante e implicado no processo laboral (RIBEIRO, 2020).

O construto comprometimento organizacional pode ser compreendido como um resultante da significação do trabalho para o sujeito, e interpõe-se entre as dimensões de implicação no processo, sentimento de pertença, identificação, responsabilidade, apego afetivo, sentimento de obrigação a permanecer na organização (Meyer; Herscovitch, 2001 *apud* Pimentel, 2016), lealdade e desenvolvimento no trabalho (Mowday; Porter; Steers, 1983 *apud* Pimentel, 2016).

De maneira geral, Pimentel (2016) aponta que independente do tema em foco, a noção de comprometimento organizacional refere-se a um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização, e também suas implicações para a decisão do empregado de permanecer ou interromper sua participação na organização.

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

A dimensão subjetiva de comprometimento, a partir de sua própria definição demonstra relação ao contexto organizacional, marcada prioritariamente pela interdependência e o afetamento do indivíduo diante da relação de trabalho e a significação que o mesmo assume/ocupa em relação ao seu bem-estar, saúde, cotidiano e vida em geral (PIMENTEL, 2016).

A dualidade prazer e sofrimento apresentada por Dejours, constitui mais um dos elementos subjetivos inerentes à relação organizacional e humana, o trabalho pode contribuir para a saúde mental do trabalhador quando seu teor é motivo de satisfação sublimatória, pois mesmo que o trabalho suscite em sofrimento, o sujeito, através do prazer de sua realização, possui uma melhor defesa (DEJOURS, 1992, *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Em contrapartida, a dimensão do sofrimento é apresentada essencialmente pelas dimensões de coerção, imposição, intimidação, regras rígidas, imutáveis e inflexíveis, atividades repetitivas que geram o esgotamento, frustração, e até o adoecimento, pois não é permitido ao sujeito autonomia para perscrutar, transverter ou aprimorar a organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2009 *apud* AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

Dessa forma, é favorecida a compreensão dos supracitados processos em relação, em que o conceito prazer e sofrimento se apresenta em forma de elo, composto por interdependência e alternância, ora o sujeito sofre, ora sente prazer trabalhando, esse sentimento e significação dependem majoritariamente, das condições e relações estabelecidas organizacionalmente, ou seja, a depender da situação e dimensões permeadas ao ato laboral o sujeito terá seu significado frente ao fazer, se satisfazendo e realizando ou, sofrendo e conseqüentemente adoecendo. Essa questão se torna ainda mais interessante quando se considera o fator organização como essencial a essa relação, pois, se a organização e conseqüentemente os processos de liderança podem ser geridos e controlados, têm-se a possibilidade solene de modificar e favorecer processos bem geridos e efetivos, a fim de proporcionar bem estar e condições saudáveis aos sujeitos,

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

colaborando de forma eficaz e efetiva aos resultados e objetivos comuns (AMARAL; BORGES; JUIZ, 2017).

O estresse relacionado a questões laborais assume em síntese um preponderante significado: resultante. Condições já citadas anteriormente corroboram a consideração do estresse como resultado de processos adoecedores do próprio ato de trabalhar, seja em condições físicas/concretas, ou psicossociais e afetivas, fato é que, por ser um contexto formado essencialmente pelo fator humano as dimensões subjetivas não só devem ser levadas em consideração, como também, interferem significativamente no processo, seja de maneira positiva ou negativa. Não é coerente analisar o adoecimento e estresse no trabalho sem correlacionar tais instâncias com o ato laboral e a própria organização, algo que ocorre na organização e assume significados para quem executa o fazer, deve, além de analisar pormenorizadamente, correlacionar segundo as ordens de afetamento, resultado e significação (ZANELLI et. al., 2010).

Desse modo, os autores Sampaio e Galasso corroboram com as elucidações já supracitadas na fundamentação teórica, ao explicitar que o stress se correlaciona de vários modos em todos os tipos de trabalho, afetando tanto a saúde dos trabalhadores quanto o funcionamento e o comportamento destes, o que o difere de outros riscos ocupacionais que são tocantes a funções e atividades peculiares. Assim sendo, apresenta-se aqui a similitude entre o stress ocupacional e hipertensão, doenças cardiovasculares, doenças inflamatórias intestinais, úlcera péptica, e inclusive distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, DORT, que são, no Brasil, causas prevalecentes de solicitações e requerimentos de afastamento das tarefas laborais ao complexo previdenciário (BAKER; KARASEK, 2000, *apud* FRANÇA; RODRIGUES, 2013).

As doenças que prejudicam os trabalhadores na esfera do trabalho, também os afetam na esfera social e emocional, os atingindo como um todo, por consistirem em um ser biopsicossocial. Desse modo, o sujeito que estiver

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

adoecendo, ou com disfunções referentes ao trabalho, continua sendo afetado por essas perturbações mesmo distante do âmbito de trabalho. Desse modo, autores como Maslach e Leiter (1999) e Lipp (2005) reconhecem que existem elementos em multideterminação situados no âmbito de trabalho, apontando para fatores que estão relacionados ao aparecimento das doenças do trabalhador, como os fatores relativos à biografia pessoal e profissional, os fatores organizacionais, fatores institucionais, políticas governamentais e os fatores de ordem mundial (MASLACH; LEITER, 1999, LIPP, 2005, *apud* ZANELLI e col., 2010).

Como salienta a bibliografia esmerada no referencial teórico, pode-se depreender que os impactos psicossociais são transtornos relacionados à forma que as interações sociais do sujeito acometem a sua saúde mental. Dessa forma, é válido demarcar que o ambiente de trabalho é um fator promissor e desencadeador dessas doenças. Ambientes que não possuem uma estrutura satisfatória, e todo um arcabouço adequado para que o funcionário possa exercer a sua função, podem afetar a saúde mental destes indivíduos, pois isto viabiliza que os trabalhadores fiquem estressados, ansiosos e com receio de perderem seus empregos por não conseguirem atingir as metas e resultados estipulados pela empresa. São estressores que podem suscitar o adoecimento tanto mental quanto físico nos trabalhadores: a dupla jornada de trabalho; os horários extensos deliberados pelas empresas; as condições físicas dos espaços laborais com estrutura inadequada; o trabalho noturno; a luminosidade ruim; os ambientes barulhentos, com ruídos fortes e pertinentes; os espaços sem a ventilação adequada; a ausência do fornecimento de uma alimentação apropriada; a exiguidade dos horários para descanso, para as necessidades básicas e também para as refeições (BAKER; KARASEK, 2000, *apud* FRANÇA; RODRIGUES, 2013, ARAÚJO et al., 2016).

Em suma, as correlações entre subjetividade (sujeito) e trabalho (organização) são inúmeras, na presente pesquisa nos atemos às dimensões supracitadas, elas, por si só, demonstram a partir dos diversos subsídios

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

teóricos a relação de interdependência e afetamento destes fenômenos, na qual essa análise se faz necessária na medida em que favorece a reflexão e compreensão de processos cotidianos e presentes na vida da população como um todo.

CONCLUSÃO

Considera-se que a pesquisa atingiu seus objetivos em âmbito geral e específico, uma vez que, elementos anteriormente propostos foram clarificados e alcançados, como por exemplo, a apreensão da liderança e sua má utilização, analisando-a de maneira a estabelecer um paralelo/ligação com o sujeito e suas representações estressoras frente ao ato de trabalho e o contexto organizacional, e de maneira específica, compreendeu-se também processos de liderança e comprometimento em contextos organizacionais; determinação dos principais estressores relacionados ao trabalho e ao processo de produção; análise das dimensões de prazer, sofrimento e subjetividade no trabalho.

O encerramento do trabalho remete a diversas questões perpassadas ao longo de seu desenvolvimento, desde as hipóteses inicialmente levantadas até a análise dos elementos e evidentes conclusões, trata-se de um tema extremamente relevante, não só por demonstrar aspectos envolvidos ao processo de trabalho, mas também, por propiciar conhecimentos advindos dessa esfera: dimensões organizacionais e subjetivas.

De maneira geral, foram retratados componentes de ambas as dimensões, organização e sujeito, em relação à organização: trabalho e liderança (com destaque a sua má utilização); e em relação ao sujeito: comprometimento organizacional, elo prazer e sofrimento, subjetividade, motivação e significado do trabalho.

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

O conceito de trabalho foi analisado a partir de seu desenvolvimento histórico e significação para quem o desempenha, ressaltando para tanto dimensões subjetivas, representativas, sociais, seguridade do bem-estar e demais aspectos, usando para tanto, das contribuições de autores como Campos e Saraiva (2014); Leão (2012); Ribeiro (2020); Borges-Andrade e Sampaio (2019); Teixeira e Prebianchi (2019).

A liderança é o segundo elemento organizacional pesquisado, inicialmente buscou-se sua definição, a multiplicidade de concepções foi encontrada, assim como a dificuldade de nomear apenas uma, além disso, foram apresentadas abordagens específicas e teorias especializadas sobre “tipos de liderança”, não deixando de focar no tema cerne da pesquisa: a má utilização ou má gestão por quem desempenha este papel na organização, os aportes teóricos para o desenvolvimento acerca deste conceito foram propiciados pelos autores Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014); Brito e Magalhães (2018); Campos e Rueda (2018); Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014); Gutierrez, Arruda e Sales (2014); Tupinambá (2012).

Ao discutir dimensões ligadas ao sujeito neste processo de inter-relação, analisou-se o construto de comprometimento organizacional de forma justaposta ao trabalho, destacando elementos como: sua definição, significado e local ocupado dentro do âmbito organizacional e relações de trabalho, os autores escolhidos para contribuir ao desenvolvimento foram Pimentel (2016); Teixeira e Prebianchi (2019); Fonseca e Bastos (2003); Bastos e Costa (2001).

O elo entre prazer e sofrimento frente a situações de trabalho foi analisado juntamente a dimensão subjetiva, para tanto, além de serem apresentadas definições a cada um dos termos buscou-se proceder à correlação e justificativa ao elo proposto conceitualmente, bem como os impactos a subjetividade envolta ao processo, tendo a contribuição de autores como: Amaral, Borges e Juiz (2017), Dejours (1992), Peyon (2018) e Hoffmann et al. (2019).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

A partir do exposto, das correlações, objetivos e hipóteses, concebe-se que o trabalho atingiu sua missão, sendo capaz de comprovar teórica e praticamente a relação intrínseca, interdependente e de afetamento entre a organização (processos de liderança/gestão) e o sujeito (subjetividade, satisfação e sofrimento, adoecimento/estressores no trabalho). Essa correlação não só permite conhecer melhor tal realidade, mas também, compreender o que pode ser feito ou repensado dada a realidade conhecida, de maneira mais específica, qual o papel que a psicologia pode desenvolver nesse sentido, dado o contexto já mencionado.

Dessa forma, esta inquirição da literatura acerca do tema do presente estudo, possibilitou compreender novas interpretações, visto que, foi possível depreender como as formas de gestão com os fenômenos que o abarca, quando não abrange os trabalhadores e os integra a todo o processo de trabalho, está atingindo-os de forma que fazem com que estes não se sintam pertencentes a organização e a equipe, resultando em um ambiente não saudável e facultativo para o acometimento da saúde dos trabalhadores e suas emoções. Desse modo, as organizações e líderes que impõe seus valores e doutrinas aos seus trabalhadores não atuam com a lógica da motivação própria de cada sujeito, e com isso estão propícias a desenvolverem e perpetuarem ambientes de trabalho adoecedores. Assim sendo, isto corrobora para as elucidações já supracitadas na bibliografia, em que é demonstrado como os trabalhadores não se sentem reconhecidos em seu trabalho e no âmbito profissional, sendo acometidos pela frustração, de forma que o trabalho não possui mais sentido e nem significado para os mesmos.

Isto posto, contribui-se para o advento de novas reflexões a respeito do que tem sido realizado e do que é plausível de ser executado para que possa cooperar para se ter práticas mais humanizadoras e uma conduta crítica por parte dos gestores, para que busquem fomentar discussões acerca de possíveis ações geradoras de atenção humanizada aos trabalhadores. É imprescindível então que haja o manejo dos líderes e gestores com os

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

trabalhadores, com o desígnio de se obter uma escuta para melhor atendê-los diante das suas queixas, para que possa procurar auxiliá-los buscando uma melhor qualidade de vida para estes e consequentemente uma melhor produtividade na organização. Torna-se precípua ter flexibilidade, um olhar individualizado para o trabalhador, um espaço para a escuta e acolhimento destes trabalhadores quando necessário, e um diálogo entre os gestores e a equipe, para que se experiencie uma gestão participativa e efetiva, favorecendo assim, para uma boa saúde mental dos trabalhadores nessa dinâmica organizacional e do trabalho.

Almeja-se então que este estudo tenha contribuído tanto para esclarecimentos e elucidações sobre o tema quanto para novas discussões, a fim de buscar-se estratégias, e práticas promotores de saúde, cuidados e direitos ao sujeito e ao contexto organizacional. Em síntese, reconhecendo que o trabalho é um fenômeno complexo e multidimensional, faz-se necessário também que os trabalhadores tenham uma profunda conscientização do trabalho, de sua classe e de si mesmo, para que busquem soluções concretas perante a organização com o intuito de se obter condições dignas de trabalhos e consequentemente uma boa saúde mental.

Para tanto, pressupõe-se que o presente trabalho possui potencial encorajador e promissor a futuras pesquisas na área, como foi dito através de sua composição, questões referentes à gestão e suas implicações a subjetividade são temas contemporâneos e presentes em muitos contextos, a suscitação dessas temáticas permite a possibilidade de reflexão, ação e mudança de realidades até então estagnadas por padrões comumente estabelecidos. Isso se estende até o campo acadêmico, uma vez que o pensar é o principal combustível das produções, sugere-se a possíveis novas pesquisas o uso do método qualitativo em diáde com a abordagem quantitativa, pesquisas de campo, entrevistas, compilado de dados, ou seja, focalização quanto parte mais prática, para que assim, as informações

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

referentes ao desenvolvimento teórico sejam respaldas e plausivelmente comprovadas pela prática.

PLEASURE AND SUFFERING AT WORK: IMPACTS OF LEADERSHIP PROCESSES IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

ABSTRACT

The current research analyzes the impacts of leadership processes in the organizational context, paying special attention to the duality of pleasure and suffering at work. In general, the objective was to understand a prominent phenomenon, arising from organizational and production processes: leadership and its misuse, analyzing it in a way to establish a parallel / connection with the subject and their stressful representations in the face of the work act and the organizational context. Specifically aiming at understanding the processes of leadership and commitment in organizational contexts; determination of the main stressors related to work and the production process; analysis of the dimensions of pleasure, suffering and subjectivity at work. Using qualitative research and the various subsidies made available through the bibliographic review modality. It was conceived that the relationship between the organizational and subjective dimensions are intrinsic, authenticating the impacts of these processes on human subjectivity.

Key-words: Leadership. Pleasure and Suffering. Subjectivity. Worker's health.

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Tânia M. et al. Aspectos psicossociais do trabalho e transtornos mentais comuns entre trabalhadores da saúde: contribuições da análise de modelos combinados. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 645-657, 2016.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; COSTA, Fabíola Marinho. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 11 - 41, jun., 2001.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SAMPAIO, Nara Saddi de Paiva. Aprendizagem e Desenho do Trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 859-866, dez., 2019.

BRITO, Fernanda de Souza; MAGALHAES, Mauro de Oliveira. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 441-448, jun., 2018.

CAMPOS, Márcio de. SARAIVA, Luiz Alex S. O trabalho, suas representações e sentidos: da demissão à recontração de trabalhadores. **Revista Economia & Gestão** – v. 14, n. 36, jul./set., 2014.

CAMPOS, Maria Isabel de; RUEDA, Fabián Javier Marín. Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 291-298, mar., 2018.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª Edição. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. [rev.], São Paulo: Saraiva, 2006.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

FRANÇA, A. C.L, RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho – uma abordagem psicossomática**. São Paulo (SP): Atlas, 2013.

FONSECA, Carlos Alberto Monsore da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jun., 2003.

GARCIA, Elias. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica – uma discussão necessária. **REVISTA LÍNGUAS & LETRAS**, 291-294, 2015.

GIROTTTO, Cristiane; DIEHL, Liciane. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho. **POLÊMICA**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 090-115, maio, 2016.

GUTIERREZ, Luciana A, ARRUDA, Christian S., SALES, Ticiane et. al. A importância da Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica. **Revista Faipe**, Cuiabá, v. 4, n. 2, p. 9-16, jul./dez., 2014.

HOFFMANN, Celina, et al. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educ. Pesqui.** São Paulo; v.45. 2019.

LEÃO, Luís Henrique da Costa. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, 291-305, 2012.

PEYON, Eduardo Rodrigues. **Sobre o Trabalho Contemporâneo: Diálogos entre a Psicanálise e a Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Blucher, 2018.

PIMENTEL, Danielle A. S. **SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**: estudo com docentes em uma IES particular na cidade de Juiz de Fora - MG. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2016.

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

PRAÇA, F.S. G. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**. 08, nº 1, p. 7287, JAN-JUL, 2015.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. Contribuições da psicologia para repensar o conceito de trabalho decente. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1114-1121, set., 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEIXEIRA, Fabíola Dalprat; PREBIANCHI, Helena Bazanelli. Comprometimento, estresse e satisfação com a vida de profissionais da saúde. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 598-606, jun., 2019.

TUPINAMBA, Antonio Caubi Ribeiro. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 73-83, abr. 2012.

ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho** no Brasil. 2ª ed. São Paulo: Artmed, 2014.

ZANELLI, J. C., CALZARETTA, A. V., GARCIA, A. J., LIPP, M.E. N., CHAMBEL, M. J. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.