

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA

KAROLLYNE SOARES GARCIA SAMPAIO

**O CHEFE E A GESTÃO DO TRABALHO: PISTAS DE CONTRIBUIÇÕES DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DAS CLÍNICAS DO TRABALHO**

Niterói, RJ

2024

KAROLLYNE SOARES GARCIA SAMPAIO

**O CHEFE E A GESTÃO DO TRABALHO: PISTAS DE CONTRIBUIÇÕES DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DAS CLÍNICAS DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia, na linha de pesquisa Subjetividade, Política e Exclusão Social.

Orientador: Prof. Hélder Pordeus Muniz, D. Sc.

Niterói, RJ

2024

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG
Gerada com informações fornecidas pelo autor

3216c Garcia, Karollyne Soares
O CHEFE E A GESTÃO DO TRABALHO: PISTAS DE CONTRIBUIÇÕES DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DAS CLÍNICAS DO TRABALHO /
Karollyne Soares Garcia. - 2024.
95 f.

Orientador: Hélder Pordeus Muniz.
Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense,
Instituto de Psicologia, Niterói, 2024.

1. Liderança. 2. Psicologia Organizacional e do Trabalho.
3. Clínicas do Trabalho. 4. Psicologia. 5. Produção
intelectual. I. Muniz, Hélder Pordeus, orientador. II.
Universidade Federal Fluminense. Instituto de Psicologia. III.
Título.

CDD - XXX

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

KAROLLYNE SOARES GARCIA SAMPAIO

O CHEFE E A GESTÃO DO TRABALHO: PISTAS DE CONTRIBUIÇÕES DA
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DAS CLÍNICAS DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Psicologia da
Universidade Federal Fluminense como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Psicologia.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hélder Pordeus Muniz, D. Sc. – UFF
Orientador

Prof^a. Cláudia Osório da Silva, D. Sc. – UFF

Prof. Rodrigo Antônio Silveira dos Santos, D. Sc. – UNIFA

Niterói, RJ

2024

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Reinaldo Garcia (*in memoriam*), operário e líder.

AGRADECIMENTOS

A todos que passaram na minha vida, seja me incentivando a estudar, seja acreditando no meu sonho de uma carreira acadêmica, pois colaboraram para que aqui eu chegasse. Creio que há um Deus que faz tudo cooperar para o meu bem; a Ele a honra e a glória. Agradeço aos amigos e irmãos na fé da Comunidade IPJ, sobretudo ao meu mentor e amigo Rev. Marcos Amaral.

Agradeço a minha família: minha mãe, Vera Lúcia, simples costureira que foi minha primeira e mais importante líder. Ao meu pai, Reinaldo Garcia (*in memoriam*), operário de fábrica de papel, que muito me ensinou, com seus sofrimentos e orgulhos ali vividos, sobre o quanto o mundo do trabalho pode trazer dores e delícias. Agradeço a minha irmã Lyris, minha parceira da vida que, mesmo sem entender para que eu queria estudar tanto, sempre me apoiou incondicionalmente. Agradeço a minha filha, a pequena Maria Clara, por aceitar as tantas ausências da mamãe para estudar e escrever.

Agradeço aos amigos da Força Aérea Brasileira, em especial ao Suboficial R1 Italo, meu amigo e parceiro na cadeira de Liderança (planejar e dar tantas aulas juntos literalmente me formaram na profissional que sou); ao Tenente-Coronel Int Silveira, cujas aulas me iniciaram no terreno acadêmico da liderança com tanta maestria que não poderia deixar de convidá-lo para minha banca: muito obrigada! Agradeço aos colegas instrutores das três Forças Armadas: do Casarão do Saber, minha casa, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, amigos que fiz no Exército Brasileiro (Academia Militar das Agulhas Negras) e na Marinha do Brasil. Cada troca que tivemos sobre liderança foi profícua para esse trabalho.

Na UFF, há muito que agradecer: em primeiro lugar, ao Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz, meu orientador compreensivo e paciente com as demandas de uma mulher e mãe na pandemia da COVID-19, passando por verdadeiras batalhas na vida pessoal. À Prof^a. Dr^a. Cláudia Osório da Silva, pesquisadora e professora do meu coração, desde a graduação: obrigada por me liderar com amor e exemplo. Ao NUTRAS, nosso querido e nutriente grupo de pesquisa em trabalho, saúde e subjetividade, onde tanto cresci. Minha gratidão especial a Cristiane Lisbôa, essa brilhante guerreira que me ajudou durante todo esse tempo do mestrado e me inspira com suas produções. A Mariana Araújo, minha amiga, contemporânea de graduação e brilhante pesquisadora. A Juliana Andrade, Déborah, Emerson e Ana Armaroli pelo incentivo e pela amizade. À Prof^a. Dr^a. Beth Barros pelas discussões produtivas sobre Ergologia. A Maria Laura,

colega da Engenharia de Produção, pelas conversas proveitosas na disciplina da professora Denise Alvarez e pelas caronas, jantares e amizade.

Agradeço aos amigos da formação em Coaching Ontológico pela Newfield Consulting, Erazê, Bea, Guilherme e Leila Amar, pela paciência e parceria na reta final do mestrado: sem a compreensão de vocês, tudo seria mais difícil.

Meu agradecimento à bibliotecária Fátima, da UFMG, que, por telefone e através do contato de outra amiga da FAB (Priscila, obrigada!), ensinou-me brilhantemente como fazer um estudo bibliométrico e pesquisar nas bases de dados Web of Science. E eu sequer conheço seu rosto. Obrigada, Fátima!

Por fim, agradeço a cada amiga e amigo que passou por mim nesse tempo e que, de alguma forma, me ajudou a chegar até o fim, que é sempre um começo de outro lugar.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo refletir sobre a posição de chefe/gerente e a complexidade do manejo da relação chefe-subordinado. Apresenta os conceitos de liderança pela perspectiva da Psicologia do Trabalho e Organizacional de paradigma neopositivista, focada na predição e controle de comportamentos, sobretudo a Liderança Transformacional. Depois, explora as pistas de outro paradigma, o das Clínicas do trabalho, para discutir o manejo da relação hierárquica entre chefes e subordinados. Na contribuição da teoria transformacional de liderança, o manejo da relação entre chefe e subordinados é central para obter um processo de influência que atinja um objetivo comum, e, aqui, este objetivo é sempre duplo: cumprir as tarefas/missões elevando o nível de moralidade dos liderados. Na perspectiva das clínicas do trabalho, o chefe não pode se considerar como o único gestor, mas como aquele que faz parte de coletivos de trabalho que fazem a gestão do trabalho em espaços de deliberação coletiva sobre as normas e valores que devem referenciar um trabalhar juntos, e, também um viver juntos.

Palavras-chave: Chefe-subordinado, Liderança Transformacional, Clínicas do Trabalho

ABSTRACT

This work aimed to reflect on the boss/manager position and the complexity of managing the boss-subordinate relationship. It presents the concepts of leadership from the perspective of Work and Organizational Psychology with a neopositivist paradigm, focused on the prediction and control of behaviors, especially Transformational Leadership. It then explores the clues of another paradigm, the Work Clinics, to discuss the management of the hierarchical relationship between bosses and subordinates. In the contribution of transformational leadership theory, the management of the relationship between boss and subordinates is central to achieving a process of influence that achieves a common goal, and here this goal is always twofold: accomplishing tasks/missions while raising the level of morality of those being led. From the perspective of work clinics, the boss cannot consider himself the only manager, but the one who is part of work collectives that manage work in spaces of collective deliberation on the norms and values that should guide working together, and also living together.

Keywords: Boss-subordinate, Transformational Leadership, Work Clinics

RÉSUMÉ

Ce travail visait à réfléchir sur le poste de chef/manager et la complexité de la gestion de la relation chef-subordonné. Il présente les concepts de leadership par la perspective de la Psychologie du Travail et de l'Organisation du paradigme néopositiviste, axée sur la prédiction et le contrôle des comportements, en particulier le Leadership Transformationnel. Ensuite, il explore ensuite les pistes d'un autre paradigme, celui des Cliniques du Travail, pour discuter la gestion de la relation hiérarchique entre les chefs et les subordonnés. Dans la contribution de la théorie transformationnelle du leadership, la gestion de la relation entre le chef et les subordonnés est centrale pour obtenir un processus d'influence qui atteint un objectif commun, et ici, cet objectif est toujours double: accomplir les tâches/missions en élevant le niveau de la moralité des dirigeants. Dans la perspective des Cliniques du Travail, le chef ne peut pas se considérer comme le seul gestionnaire, mais comme celui qui fait partie des collectifs de travail qui font la gestion du travail dans les espaces de délibération collective sur les normes et les valeurs qui doivent se référer à un travail ensemble, et aussi à un vivre ensemble.

Mots-clés: Chef/manager, Leadership Transformationnel, Cliniques du Travail.

LISTA DE ABREVIACÕES

ARIP – Associaton de Recherche et Intervention Psychosociologique

CAP – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIAAR – Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica

Cnam – Conservatoire National des Arts et Metiers

DOT – Direção Operacional de Triagem

EAOAR – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica

EAOT – Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários

EB – Exército Brasileiro

ECRP – entidades coletivas relativamente pertinentes

FAB – Força Aérea Brasileira

FI – fator de impacto

GE – General Electric

GLO – Garantia da Lei e da Ordem

LQ – Leadership Quarterly

Nutras – Núcleo de Estudos e Intervenções em Trabalho, Subjetividade e Saúde

POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho

PTO – Psicologia do Trabalho e Organizacional

RNP – Rede Nacional de Pesquisa

SNCF – Société Nationale des Chemins de Fer Français

UNIFA – Universidade da Força Aérea

WoS – Web of Science

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Print de tela de pesquisa na base Web of Science	27
Figura 2: Número de publicações por país com a palavra-chave “transformational” no periódico The Leadership Quartely	28
Figura 3: Teorias de liderança e acontecimentos político-históricos	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo Situacional de Liderança	39
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 METODOLOGIA.....	22
1.2.1 SEGUINDO OS RASTROS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE LIDERANÇA.....	24
2. CONCEITUAÇÕES, RAÍZES E APROPRIAÇÕES DAS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	30
2.1 É POSSÍVEL DEFINIR UM CONCEITO DE LIDERANÇA?	30
2.2 “DE ONDE” SE FALA SOBRE LIDERANÇA: DA ANTIGUIDADE AOS ESTUDOS CIENTÍFICOS HISTORICAMENTE SITUADOS.....	33
2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: DA OBRA DE BURNS AO FULL RANGE LEADERSHIP MODEL	40
2.3.1 A ORIGEM: O CIENTISTA POLÍTICO JAMES MAC GREGOR BURNS E A CENTRALIDADE DA MORALIDADE NA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	40
2.3.2 BERNARD BASS E A SISTEMATIZAÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA LITERATURA GERENCIALISTA	42
2.3.3 CHEFIA E LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DE POVOS INDÍGENAS: OUTRO PRISMA SOBRE A AUTORIDADE E HIERARQUIA	49
3. VISADA TEÓRICA DAS CLÍNICAS DO TRABALHO: CONCEITOS-CHAVE E DIÁLOGOS POSSÍVEIS COM A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	53
3.1 CLÍNICAS DO TRABALHO: HERANÇAS COMPARTILHADAS.....	53
3.2 PERSPECTIVA ERGOLÓGICA: A LIDERANÇA COMO GESTÃO DE DESNIVELAMENTOS E CONTRADESNIVELAMENTOS HIERÁRQUICOS.....	58
3.3 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: A COOPERAÇÃO VERTICAL E O RECONHECIMENTO DA AUTORIDADE NO TRABALHO VIVO.....	68
3.4 CLÍNICA DA ATIVIDADE: LIDERAR A PARTIR DO OFÍCIO, AMPLIANDO O PODER DE AGIR.....	81
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	XX
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	XX

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Entrar para a Força Aérea Brasileira, há 8 (oito) anos, certamente foi o ponto de partida para despertar meu interesse sobre a temática “liderança”. Ao longo desses anos de serviço, eu indagava, por exemplo, o que era capaz de inspirar alguém a cumprir um dramático juramento de sacrificar a própria vida¹ em favor da defesa da pátria. O que ou quem conseguiria influenciar e inspirar toda uma tropa a lutar?

O que levava alguém a continuar encontrando sentido em ser militar, mesmo que nunca tenha exercido, de fato, seu ofício em algum combate? O Brasil não se envolve em conflitos armados há muito tempo e tampouco há expectativas de combates armados na conjuntura atual, com exceção das Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) realizadas principalmente no Rio de Janeiro (mas que se diferenciam essencialmente do emprego do poderio militar de uma Força Armada previsto constitucionalmente).

A questão da influência da liderança na motivação para o combate há tempos é objeto de estudo da Sociologia e da Psicologia Militar. Um dos autores deste campo, o sociólogo francês Anthony Kellet, compreende a liderança como uma qualidade profissional necessária àquele que comanda uma tropa, por interferir diretamente na coesão dos exércitos e, consequentemente, no desempenho destes. Um exemplo considerado negativo foi a Guerra do Vietnã, descrito como um fracasso de liderança do exército americano, quando oficiais foram acusados de perda de profissionalismo e “carreirismo administrativo” que geraram dissolução da coesão do grupo (KELLET, 1987).

O questionamento sobre a motivação dos militares para obedecer a ponto de dar a própria vida levou-me a pensar sobre o sentido do trabalho. Levou-me a questionar, inclusive, o sentido do meu próprio trabalho como psicóloga militar formadora de líderes. Refletir sobre a importância da liderança para os militares fazia-me pensar na importância do papel do chefe ou de um superior hierárquico no ambiente relacional, dentro de quaisquer coletivos de trabalho (civis ou militares), e, por consequência, na saúde dos trabalhadores. É possível encontrar matérias em sites de mídia empresarial apontando que muitas pessoas mudam de empresa e até

¹ Juramento feito à bandeira nacional realizado por todo militar brasileiro no dia de sua formatura de ingresso no Exército Brasileiro, na Marinha do Brasil ou na Força Aérea Brasileira. Fonte: Decreto nº 26.613 de 1949, Regulamento de Continências, Honras e Sinais de Respeito das Forças Armadas.

pedem demissão por causa de dificuldades na relação chefe-subordinado². Eu também vivi situações em que a chefia de empresa privada me produzia bastante sofrimento.

Minha história no meio militar e com a liderança começa num concurso público para Oficiais temporários da Força Aérea Brasileira (FAB), o “Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários – EAOT”³. Prestei esse concurso para a especialidade de Psicologia Organizacional, em 2011. Iniciei trabalhando com Recrutamento e Seleção, no Instituto de Psicologia da Aeronáutica. Realizava os exames de aptidão psicológica dos diversos concursos da FAB, através do uso de testes psicológicos, entrevistas e dinâmicas em grupo. Em 2013, fui transferida para a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), localizada na Universidade da Força Aérea, onde iniciei na Seção de Assessoria Psicopedagógica. Ao longo do tempo, por causa da minha formação como psicóloga, da minha identificação pessoal com a área do ensino (por predileção e facilidade de comunicação em público) e por uma política local de gestão que valorizava o conhecimento técnico a despeito do círculo hierárquico, fui ganhando espaço para tornar-me instrutora e, depois, coordenadora da “cadeira” Liderança Organizacional, dentro do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica⁴, o CAP.

A disciplina tinha um currículo pré-existente, com conteúdos relacionados à Administração, Psicologia Organizacional e até Psicologia Clínica, com uma carga horária de cerca de 60 horas, que eram subdivididas em aulas expositivas, atividades de dinâmica de grupo, avaliações em grupo e avaliações individuais. Eu me via diante de grandes desafios a cada aula expositiva que ministrava aos capitães alunos e nos treinamentos que eu fazia para os demais oficiais instrutores da EAOAR, por ocasião das dinâmicas de grupos que estes aplicavam em cada grupo de alunos. Entre estes desafios, destaco: estudar de forma aprofundada vários conteúdos, trazer conceitos da Psicologia para não psicólogos de forma

²Exemplo: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/22/8-em-cada-10-profissionais-pedem-demissao-por-cao-do-chefe-veja-os-motivos.ghtml>. Acesso em 22 Nov. 2019.

³ Concurso de Oficiais Temporários de nível nacional promovido pela Força Aérea Brasileira, que oferecia, em média, dez vagas para diversas áreas de formação consideradas como “apoio” e não área fim da FAB, por exemplo: Nutrição, Administração, Direito, Contabilidade, Fisioterapia e Psicologia. Era coordenado pelo Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), então situado em Belo Horizonte (MG), que exigia, além da prova escrita, teste de condicionamento físico, inspeção de saúde e exame de aptidão psicológica. Após aprovação e classificação nas fases iniciais, o concursado tornava-se “Tenente-Estagiário” e era avaliado na última fase no CIAAR, durante o Estágio de Adaptação, com duração de 16 semanas. Esse concurso foi extinto em 2013, sendo substituído por convocação regional de temporários via análise curricular.

⁴ Curso equivalente após-graduação nível *lato sensu*, com duração de 19 semanas presenciais, obrigatório para a promoção ao posto hierárquico de Major. Cada turma de CAP tem, em média, 100 alunos, capitães dos diversos quadros de carreira da FAB: aviadores, intendentes, infantes, médicos, dentistas, farmacêuticos, engenheiros e especialistas. Ocasionalmente, havia na turma Oficiais de Nações Amigas, por exemplo, Paraguai, Guatemala, Moçambique, Angola e El Salvador.

didática; e ser a primeira tenente, mulher e temporária “ensinando” para militares de carreira, na maioria homens⁵, com posto superior ao meu (capitães, maiores e por vezes, tenentes-coronéis)⁶.

Enquanto psicóloga, fui reconhecida por eles como uma profissional que detinha o conhecimento teórico para “orientar sobre relacionamentos interpessoais”, uma vez que “conhecia a mente humana”. Eu também me portava com respeito e interesse genuíno em suas experiências. Estipulava como minha missão promover reflexões que pudessem conduzi-los a níveis maiores de autoconhecimento e estimular formas de gestão de pessoal com centralidade na pessoa humana e sua dignidade, sem perder de vista os valores militares da hierarquia e disciplina. Tudo isto afirmando a hipótese de que somente o uso dos poderes de posição e coerção não era capaz de produzir comprometimento nas pessoas e engajamento numa missão.

É claro que havia críticas. Muitos diziam, com descrença: “Não adianta aprendermos a ser líderes assim, se nossas gerações anteriores, que hoje nos comandam, têm outra visão”. “Na teoria, tudo isso é muito bonito, mas, na prática, é outra coisa”. Ao escutar esse discurso nos feedbacks dos alunos, questionava-me se estavam ocorrendo ali controvérsias geracionais sobre a temática da liderança. De minhas memórias sobre as aulas e os diálogos com os militares da FAB (e até com colegas da Marinha e do Exército), parecia-me que as pessoas influenciam-se de forma mútua independentemente da patente, e que o uso do poder coercitivo (tão usual no âmbito de uma Força Armada) não poderia ser a única maneira de lidar com o subordinado, por não trazer resultados sustentáveis e muito menos a inovação, competência necessária para os desafios complexos que as atuais organizações têm diante de si.

Recordo-me de muitas inquietações dos alunos (capitães dos diversos quadros/especialidades da Força Aérea) sobre como liderar com eficiência no cenário das recentes mudanças organizacionais da FAB⁷. Surgiam durante as aulas, sobretudo, perguntas e comentários sobre as dificuldades enfrentadas pelos oficiais ao liderar militares recém-

⁵ A entrada de mulheres nas Forças Armadas brasileiras é recente, a partir do início da década de 80. Representam menos de 8% do contingente total da FAB, 2% no Exército e 5% na Marinha. Fonte: <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/defesa-nacional/forcas-armadas-submarino-nuclear-satelite-comunicacao-cacas/mulheres-efetivo-militar-forcas-armadas-e-civis-na-defesa.aspx>. Acesso em: 22 jul. 2021.

⁶ Os postos hierárquicos na FAB são, do mais baixo ao mais alto: Soldado (S2), Soldado Especialista (S1) e Cabo (Cb), que formam o círculo hierárquico dos Praças; 3º Sargento (3S), 2º Sargento (2S), 1º Sargento (1S), e Suboficial (SO), no círculo hierárquico dos graduados; Aspirante a Oficial (Asp), 2º Tenente, 1º Tenente, no círculo dos Oficiais Subalternos; Capitão, nos oficiais intermediários; Major, Tenente-Coronel e Coronel formam o círculo dos Oficiais Superiores; e o último círculo, de Oficiais Gerais, com Brigadeiro, Major-Brigadeiro e Tenente-Brigadeiro.

⁷ A FAB passou por uma grande reestruturação a partir de 2017. Muitos quartéis deixaram de existir e outros foram centralizados ou transferidos, com vistas à economicidade de recursos.

formados, muitas vezes encarados pelos militares veteranos como a “nova geração, muito questionadora e relativista, que já não guarda mais os valores militares da hierarquia e disciplina como as gerações anteriores”, “pouco dispostos ao sacrifício, individualistas, imediatistas” (*sic*). O papel do líder na motivação das pessoas para o trabalho, na (re)construção de sentido e propósito em ser militar da FAB, no comprometimento em realizar suas tarefas, na superação de desafios da reestruturação da FAB e as dificuldades com militares mais novos, chamados “*Millenials*” e “*Geração Z*”⁸, eram inquietações recorrentes. Algumas delas tomavam a forma de problemas de pesquisa e temas de trabalho de conclusão de curso (TCC) dos meus oficiais alunos.

Já em experiências na formação de cadetes do Exército Brasileiro (EB)⁹, relataram-me dúvidas sobre como liderar em situações bem específicas, tais como: a chefia de soldados adictos ou a de militares bem mais velhos e mais experientes (os cadetes formam-se aspirantes com a idade de 24 anos, em média, e, não raro, chefiam Sub-Oficiais e Sargentos com mais de 40, 50 anos de idade).

Nos 6 (seis) anos de experiência como formadora, ouvia, nas aulas, nos corredores, falas dos alunos, dos meus subordinados, pares e superiores que portavam questões sobre o mundo do trabalho, do cotidiano vivo, inquietações que motivam essa pesquisa. Escutei recorrentemente frases como:

“– Quer ferrar seu chefe? Faça somente o que ele diz.”

“– Muitos são chefes e poucos são líderes.”

“– A palavra convence, mas o exemplo arrasta!”

“– O melhor comandante que eu tive era humano, ouvia os subordinados, não era autoritário.”

“– Um comandante, um chefe, precisa ter pulso. Não pode se omitir, a decisão e a responsabilidade são dele, será cobrado por isso.”

“– Um bom comandante tem que saber punir e recompensar.”

“– Um bom comandante é justo.”

⁸ São consideradas como pertencentes à geração *Millenials* as pessoas nascidas em meados da década de 80 até o final da década de 90; já na Geração Z, aquelas nascidas dos anos 2000 em diante. Fonte: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends>. Acesso em: 3 dez. 2023.

⁹ Memórias das aulas de liderança que ministrei três vezes, na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), para os aspirantes a oficial.

“– *O comandante vive na solidão do comando.*” (isso era dito, em diferentes contextos, sobre decisões que o comandante precisa tomar, mas o efetivo não pode saber, pois são assuntos reservados. Ou essa expressão era usada para ironizar o fato de que, frequentemente, o comandante fica quase sozinho, apenas com outros comandantes ou com seu staff imediato, dado que os demais subordinados têm receio de estar por perto).

“– *Cadê o líder?*” (era esperado que o chefe, como líder prescrito, o mais antigo, alta patente na hierarquia presente em determinado momento, tivesse sempre a iniciativa em quaisquer resoluções de problemas.

Além dessas frases, minhas memórias ainda apontavam para outros fatos ocorridos e relacionados à liderança, como a ocasião em que um comandante perguntou a opinião dos subordinados, Oficiais e Praças, e pediu sugestões, abrindo para debate uma apresentação de PowerPoint que ele deveria expor dentro de alguns dias, para seu superior hierárquico, sobre o status atual de nossa Escola. Essa atitude foi vista como fraqueza por alguns e como força por outros. Esse mesmo comandante, numa ocasião de formatura (desfile) em pátio aberto, saiu da área coberta (destinada às autoridades) e posicionou-se em forma ao lado de nossa tropa, que estava na chuva, e isso foi considerado pelo efetivo como um grande gesto de líder.

Em minhas recordações, também estão relatos de alguns militares que eram tidos pelos subordinados como chefes autoritários ou omissos, muitos até famosos por alcunhas como “bate mal”. Na contramão destes, outros militares demonstravam cuidado e preocupação com seus subordinados, além de uma busca por liderar através do seu exemplo, cada chefe cuidando de suas atitudes e falas cotidianas.

Incomodava-me, na qualidade de formadora, observar que as bibliografias sobre liderança dos cursos militares e civis com os quais tive contato eram exclusivamente baseadas nos paradigmas comportamentais da Psicologia do Trabalho e Organizacional, que trazem consigo uma concepção de trabalho e de manejo da relação hierárquica chefe-subordinado eminentemente prescritiva.

A Psicologia do Trabalho e Organizacional¹⁰ no Brasil, conhecida como PTO ou POT, pode ser dividida em três eixos paradigmáticos: i) Eixo Comportamental, com práticas baseadas

¹⁰A denominação reflete o debate epistemológico da disciplina. Enquanto o nome da área, na tabela do CNPQ, como órgão financiador de pesquisas, é Psicologia do Trabalho e Organizacional, há uma associação que se denomina Psicologia Organizacional e do Trabalho. Tais controvérsias muitas vezes não são enfrentadas da melhor maneira, levando a uma dicotomia e consequente falta de diálogo entre grupos de profissionais. Nessa dissertação, pensamos em trazer contribuições de paradigmas diferentes, embora ainda não tenhamos a condição de estabelecer um debate que a própria área não tem realizado a contento. Apenas adotamos a posição de humildade epistemológica que preconiza a Ergologia, de não considerar que exista uma única verdade sobre o trabalho

em perspectivas positivistas e neopositivistas que privilegiam a predição e controle de fenômenos, como a psicologia aplicada (testes de inteligência, *surveys* e métodos de seleção de pessoal) e investigação de processos cognitivos em grupos (incluindo aqui as pesquisas e teorizações sobre liderança); ii) Eixo da Subjetividade, com teorizações de fora da Psicologia, como as abordagens pós-estruturalistas de Deleuze e Foucault, com uso de métodos genealógicos que buscam as formas de construção e disseminação de significados do trabalho; e iii) Eixo Clínico, que, mesmo sem focar na questão terapêutica centrada no indivíduo, busca, através de metodologia qualitativa, recursos para compreensão e transformação da situação de trabalho (BENDASSOLLI et al., p. 283-285, 2010).

Minha implicação na vida militar somou-se a minha formação como psicóloga na UFF, quando, ainda na graduação, pesquisei sobre o viés teórico-metodológico da Clínica da Atividade, uma abordagem da Psicologia do Trabalho e Organizacional que defende o desenvolvimento do trabalhador a partir da transformação do trabalho em debates coletivos, na análise da atividade de trabalho. Procurei trazer contribuições do fundador dessa abordagem, o psicólogo francês Yves Clot, para minhas aulas sobre liderança, a exemplo da valorização dos espaços de deliberação dentro de uma equipe para o fortalecimento dos coletivos, premissa que será explicada no momento de apresentação desta perspectiva clínica.

Por fim, essa experiência enquanto formadora de líderes, atuando a partir dos diferentes paradigmas da PTO, proporcionou a emergência das questões desta pesquisa. Se, mesmo na organização militar, conhecida pela sua cultura de valorização da hierarquia, apareciam questionamentos sobre uma relação chefe/subordinado estabelecida apenas na obediência mecânica, que aportes teóricos poderiam auxiliar no exercício da liderança por quem ocupa um cargo de chefia? De que forma determinadas teorias do eixo comportamental abordam questões relacionadas ao exercício da liderança quanto à presença ou não de espaços coletivos de debate para opinar, deliberar, exercitar o consenso ou delegar? Quais são as contribuições de paradigmas clínicos da PTO para pensar o exercício de uma chefia e o manejo da relação chefe/subordinado?

Esta pesquisa posiciona o chefe – o gerente, o líder – prescrito pela organização do trabalho como um trabalhador que também sofre pressões de cima e de baixo, na hierarquia. O cargo de gerente, por exemplo, traz consigo responsabilidades específicas dessa “pressão de

humano e, portanto, há necessidade de se conhecer diferentes posições teóricas, sabendo que todas são limitadas devido à complexidade do objeto trabalho.

cima e de baixo”, com cargas de responsabilidades e atividades diferentes dos trabalhadores não gerentes.

Considerando todo esse contexto, meu objetivo nesse trabalho é compreender quais contribuições os diferentes paradigmas da PTO trazem enquanto possibilidades de manejo da relação hierárquica chefe-subordinados. Proponho, como caminho para pensar tais questões e contemplar tal objetivo de pesquisa, a contribuição de duas abordagens teóricas, interrelacionadas pelo campo da Psicologia do Trabalho e Organizacional, diferentes e, por vezes, opostas quanto às bases epistemológicas: Teorias de Liderança e Clínicas do Trabalho. Engloba-se, assim, a contribuição do conceito de liderança a partir de textos acadêmicos que abordam a teoria da Liderança Transformacional, e três linhas teóricas das Clínicas do Trabalho: Psicodinâmica do Trabalho, Ergologia e Clínica da Atividade. Longe de buscar uma “receita de bolo” sobre qual estilo de liderança mais eficaz para um chefe exercer, este trabalho pretende levantar pistas de possíveis aportes dos conceitos da Liderança Transformacional e das Clínicas do Trabalho para o manejo da relação chefe-subordinados e investigar como essa relação influencia na construção e manutenção de regras de ofício, gênero de trabalho e cooperação (CLOT, 2010a; CRU, 1987; DEJOURS, 2012).

1.2 METODOLOGIA

Segundo Minayo (2012), uma boa análise qualitativa começa com a compreensão e internalização dos termos filosóficos e epistemológicos que fundamentam a investigação, e, do ponto de vista prático, desde a definição do objeto. A presente dissertação tem por objeto verificar a contribuição das abordagens teóricas dos eixos comportamental (Liderança Transformacional) e clínico da PTO para a compreensão do manejo da relação entre o chefe formalmente prescrito pela organização e seus subordinados hierárquicos. Uma vez que toda compreensão é parcial e inacabada, posto que toda objetivação traz consigo o caráter incompleto, provisório e aproximativo do conhecimento (MINAYO, 2012), proponho, como desenho para essa pesquisa, um ensaio teórico, a partir de duas revisões de literatura: a primeira sobre o tema da Liderança, a partir do paradigma comportamental da PTO, e a segunda sobre as Clínicas do Trabalho, pertencentes ao paradigma clínico.

A revisão de literatura é um termo genérico que oferece um exame de documentos abrangendo assuntos específicos e existem 14 tipos diferentes, desde visão geral, até revisões sistemáticas e meta-análises (GALVÃO E RICARTE, 2020). Neste trabalho, optou-se pela

revisão narrativa do tipo meta-síntese, apropriada quando os estudos partem de diferentes conceituações teóricas ou construtos e podem ser usadas para fornecer uma descrição histórica do desenvolvimento da teoria e da pesquisa sobre um tópico. A revisão sistemática de literatura na modalidade meta-síntese tem por objetivo sintetizar estudos qualitativos sobre um tópico a fim de localizar conceitos ou teorias-chave que forneçam novas ou mais poderosas explicações para o fenômeno sob análise, nesse caso, a relação chefe-subordinado.

O processo de seleção dos documentos para a revisão sistemática foi realizado de forma diferente para cada eixo epistemológico da PTO. Para trazer a contribuição da teoria da Liderança Transformacional, procurou-se fazer uma revisão sistemática de produtos bibliográficos de um periódico totalmente dedicado ao tema da liderança, tal como descreveremos a seguir. Já no que se refere às Clínicas do Trabalho, foram priorizadas as obras de autores seminais de cada abordagem, tendo em vista a exitosa divulgação da abordagem Clínica na publicação de livros de seus criadores.

A revisão sistemática de literatura na modalidade meta-síntese, bastante usada em estudos educacionais e culturais, coaduna-se com a perspectiva ética e epistemológica de uma das Clínicas do Trabalho, a Ergologia (DURRIVE, 2010), que pressupõe a colaboração de diferentes saberes na compreensão do trabalho humano. Embora, em última análise, o critério de validação principal estaria no ponto de vista da atividade, ao qual se tem acesso numa pesquisa de campo, através da confrontação dos saberes acadêmicos com os saberes dos humanos que vivenciam as situações de trabalho. A Ergologia também propõe que o pesquisador não estabeleça uma posição de extraterritorialidade com o estudo, considerando que a atividade humana envolve um debate de normas, num mundo de valores do qual todos os humanos fazem parte. Nesse sentido, trago, em alguns momentos, minha experiência de formadora de liderança nas Forças Armadas como um dos saberes que participam da produção da dissertação. Isto sem intenção de generalizar minhas observações, contudo, mas considerando-as pertinentes pelo caráter situado da atividade que desenvolvi e sua potência para auxiliar na problematização e compreensão das questões enfrentadas, longe da pretensão de estabelecer um pressuposto explicativo para toda e qualquer situação.

É importante, porém, salientar que não pretendemos extinguir as diferenças entre as abordagens e nem propor uma junção a qualquer custo das teorias, resultando numa costura inadequada. O propósito é mostrar as diferentes concepções, em suas singularidades de aportes, mesmo considerando suas perspectivas epistemológicas divergentes.

1.2.1 Seguindo os rastros da produção científica sobre Liderança

Liderança é um tema com muita produção teórica, em diferentes áreas do conhecimento. Conforme apontado por Turano e Cavazotte (2016), pesquisar sobre liderança ou mesmo fazer um recorte pode constituir uma tarefa difícil, mesmo para os pesquisadores mais experientes, por ser:

(...) um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais, e constitui temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (Day & Antonakis, 2012). Como ela está presente em inúmeros ambientes, tais como escolas, quartéis, empresas, comunidades e quaisquer outras organizações ou grupos sociais, a liderança é um tópico de interesse multidisciplinar e um rico campo para estudos e pesquisas (Bass, 2008). Estudar a liderança viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Particularmente nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas (Schein, 2007), no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (Kotter, 2001), e por isso tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica (Yukl, 1989, 2012) quanto na mídia de negócios (e.g.: Schreyer, 2010) (Turano & Cavazotte, p. 436, 2016).

Escolho para este trabalho um caminho metodológico e um recorte teórico coerentes com minha implicação sobre o tema. Nos anos dedicados ao serviço como docente na FAB, a teoria da Liderança Transformacional tinha destaque no currículo preexistente da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, onde trabalhei por seis anos. Aprofundando-me no tema, descobri que outras Forças Armadas no Brasil e no exterior também priorizavam esse modelo teórico. De acordo com minhas pesquisas sobre cursos de liderança disponíveis no mercado e artigos em sites do mundo “business”, os princípios do modelo Transformacional de Liderança são bastante conhecidos no ambiente corporativo brasileiro, ao lado do Modelo Situacional de Hersey e Blanchard (1974) e da Liderança Servidora de House (BENDASSOLI et. al, 2014). A abundância de artigos acadêmicos publicados sobre Liderança Transformacional em português e em inglês também indicam a relevância dessa perspectiva teórica.

Por essa razão, proponho inicialmente uma breve revisão bibliográfica sobre o conceito de Liderança e sua construção ao longo da história, a partir da visão de Keith Grint, professor emérito de Liderança Pública na Universidade Warwick, em Londres. Grint é um conhecido autor na área de Liderança, com diversos livros e artigos publicados sobre o tema, sendo editor

do seu próprio periódico, o *Leadership*, da SAGE Publishing. A escolha por este autor para falar sobre a história da Liderança é devida à minha identificação com seu estilo de escrita. Diferentemente do usual nos autores que publicam sobre o tema, Grint analisa fatos históricos na produção do conhecimento sobre Liderança com uma perspectiva particular, atribuindo significados sem pretensa neutralidade, de forma crítica e, por vezes, com um leve toque irônico. Tanto o *Leadership Journal* quanto o *Manual de Liderança* que Grint coordenou (*The SAGE Handbook of Leadership*) apresentam textos com perspectiva qualitativa, histórica e social nas pesquisas, buscando correlação com outras áreas do conhecimento para além da Administração, a saber, Filosofia, Antropologia, Política e Sociologia, na intenção de produzir conteúdo relativo à área de Liderança de forma instigante e inovadora.

Partindo do geral para o específico, após o apanhado histórico-conceitual sobre liderança, foi feita outra revisão bibliográfica, dessa vez voltada para Liderança Transformacional. Foram selecionados artigos acadêmicos publicados no periódico mais importante dedicado ao tema, *The Leadership Quarterly*. Trata-se de um periódico multidisciplinar, inteiramente dedicado ao tema de Liderança, cujo primeiro volume data de 1990. Está disponível com textos integrais na base de periódicos da CAPES. A relevância de *The Leadership Quarterly* pode ser medida através do seu fator de impacto (3,094), calculado de acordo com a quantidade de vezes que os artigos desse periódico são citados. Usando o descritor “Leadership” na busca por periódicos na base CAPES, apareceram 48 (quarenta e oito) resultados, incluindo *The Leadership Quarterly*. O fator de impacto do referido periódico é bem maior que as demais publicações dedicadas ao tema da liderança, justificando, assim, sua escolha. Para corroborar essa informação, Turano e Cavazotte (2016) trazem um estudo bibliométrico sobre a produção científica de *The Leadership Quarterly* no período de 2008 a 2013, citando-o como o periódico mais relevante e inteiramente dedicado ao tema da Liderança:

Ele figura entre os dez que estão no topo dos rankings internacionais da área de comportamento organizacional e publicam pesquisas sobre liderança, sendo o único temático. Entre os jornais que têm a liderança como foco central, o LQ é presentemente a revista com o maior fator de impacto segundo o JCR (FI 2013 = 2,01; FI em 5 anos = 3,01). Vale ressaltar, ainda, que o volume de produção do periódico no campo é expressivo: considerando apenas pesquisas originais sobre liderança, de 2000 a 2012 o LQ publicou um total de artigos quatro vezes maior que o do *Journal of Applied Psychology*, e dez vezes maior que o do *Academy of Management Journal* (Turano & Cavazotte, p. 440, 2016).

Quanto ao procedimento de pesquisa, a seleção dos artigos sobre Liderança Transformacional no The Leadership Quarterly foi realizada através do site da Capes, via RNP (Rede Nacional de Pesquisa), que garante acesso ao conteúdo integral de bases disponíveis no Brasil. Detalhando o procedimento de busca, no campo “buscar base” foi selecionada a base Web of Science¹¹ e, em pesquisa básica, foi selecionado o tópico “transformational”, com o nome da publicação “Leadership Quarterly”. A busca com esses dois descritores traz 386 resultados, conforme *print* da tela a seguir:

Figura 1 – Print de tela de pesquisa na base Web of Science

The screenshot displays the Web of Science search results interface. At the top, there's a navigation bar with links to various databases and user options. The main header shows 'Web of Science' and the Clarivate Analytics logo. Below this, a search bar indicates the search criteria: 'TÓPICO: (transformational) AND NOME DA PUBLICAÇÃO: (leadership quarterly)'. The results are sorted by 'Relevância' (Relevance). Two results are listed, each with a checkbox for selection, a title, authors, journal name, volume, issue, pages, and publication date. The first result is 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature' by Lowe, KB; Kroeck, KG; Sivasubramaniam, N, published in LEADERSHIP QUARTERLY, Volume 7, Edição: 3, Páginas: 385-425, Publicado: FAL 1996. The second result is 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior' by Bass, BM; Steidlmeier, P, published in LEADERSHIP QUARTERLY, Volume: 10, Edição: 2, Páginas: 181-217, Publicado: SUM 1999. The page also includes a sidebar with search details and a 'Refinar resultados' (Refine results) section.

Fonte: Web Of Science (2022)

¹¹ Web of Science é uma plataforma de citações científicas com cobertura nas áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidades, abrangendo mais de 20.000 revistas acadêmicas de alta qualidade revisadas por pares e publicadas em todo o mundo (incluindo periódicos de acesso aberto). Fonte: <https://bce.unb.br/2018/06/conheca-a-web-of-science>. Acesso em: 10 dez. 2023.

Desses resultados, selecionei os documentos do tipo “articles” (322) e “reviews” (53), descartando materiais editoriais e produções advindas de congressos, em um total de 375 documentos. Realizou-se ainda um segundo refinamento, desta vez por autor, selecionando aqueles que eu já conhecia por assinarem livros famosos sobre Liderança Transformacional. São eles: Bernard Bass¹², Bruce J. Avolio¹³, Ronald Riggio¹⁴, John J. Sosik¹⁵ e Gary Yukl¹⁶, totalizando 24 artigos. Foram acrescentados à seleção os 4 (quatro) artigos do periódico *The Leadership Quarterly* que possuem o tópico “Full Range Leadership”. Esse tópico foi incluído na pesquisa por ser outra nomenclatura usada para Liderança Transformacional, quando unida à Liderança Transacional e Laissez-Faire.

Além dos artigos mencionados, foram utilizados os 2 (dois) artigos mais citados de Keith Grint, além de 1 (um) outro artigo de sua autoria, o único com o tópico “Transformational”.

Na base Web of Science (WoS), há dados disponíveis sobre as instituições e o país de origem dos autores. Confirma-se a informação de que a maior parte dos trabalhos sobre Liderança concentra-se nos Estados Unidos ou em países de origem anglo-saxã, com exceção de Israel, China e Coréia do Sul, conforme imagem abaixo:

¹² Falecido em 2007, Dr. Bernard M. Bass foi professor emérito da Escola de Administração da Universidade de Binghamton, diretor-fundador do Center for Leadership Studies at Binghamton e editor-fundador do periódico *The Leadership Quarterly*. Com mais de 25 livros publicados sobre Liderança, dentre eles clássicos como “*The Bass Handbook of Leadership*” (4ª ed., 2007) e “*Transformational Leadership*” (2ª ed., 2006). Fonte: *The Bass Handbook of Leadership*.

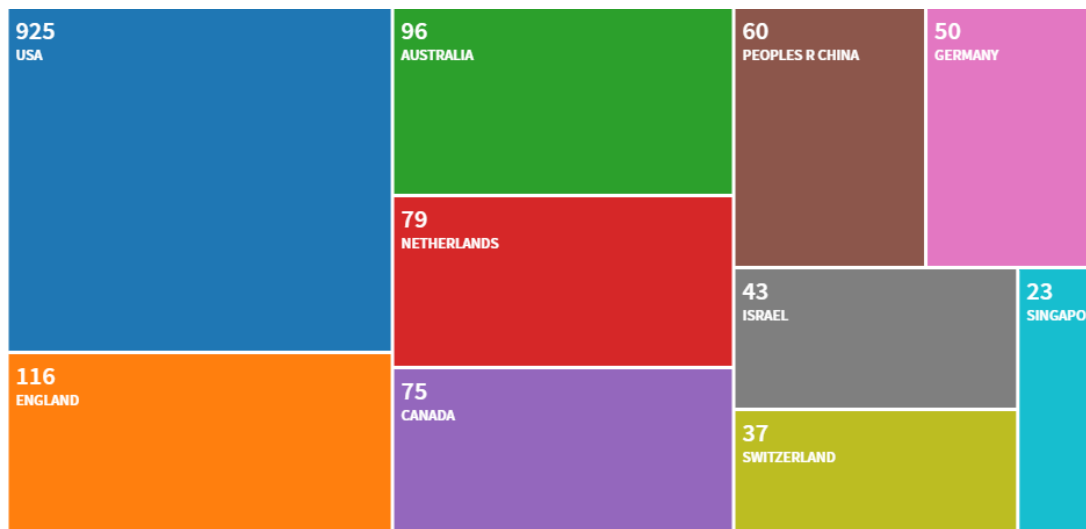
¹³ Dr. Bruce J. Avolio é professor na Fostes Escola de Negócios, na Universidade de Washington. Autor de 10 livros, tais como “*Full Range Leadership Development*” (2ª ed., 2010). Desenvolve pesquisas com o Exército Americano (West Point Academy) e outras entidades governamentais nos E.U.A. Fonte: SAGE publication.

¹⁴ Dr. Ronald E. Riggio é professor na Claremont McKenna College, estudioso de liderança e psicólogo organizacional, com formação inicial em psicologia social e comunicação não verbal. Autor de mais de 24 livros, dentre eles “*Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*”, em coautoria com B. Bass. Fonte: <https://www.cmc.edu/academic/faculty/profile/ronald-riggio>. Acesso em: 10 dez. 2023.

¹⁵ Dr. Sosik é professor de Administração na Universidade da Pensilvânia, consultor da área empresarial, governamental e militar, com mais de 100 livros e artigos publicados; destaque para “*Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*” (2ª ed., 2018). Fonte: <https://greatvalley.psu.edu/person/john-j-sosik>. Acesso em: 10 dez. 2023.

¹⁶ Gary Yukl é Ph.D. em Psicologia Industrial e Organizacional pela Universidade da Califórnia. Professor nos cursos de Psicologia e Administração na Universidade Albany, no estado de Nova Iorque. Autor de vários livros e artigos dedicados à Liderança, com destaque para “*Leadership in Organizations*” (9ª ed., 2019), traduzido para várias línguas e bastante referenciado em trabalhos científicos. Também foi consultor nas Forças Armadas americanas (U.S. Army e Navy). Fonte: <https://www.albany.edu/business/assets/Yukl-bio-sketch.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

Figura 2 – Número de publicações por país com a palavra-chave “Transformational” no periódico The Leadership Quarterly



Fonte: The Leadership Quarterly (2022)

Em todos os números do periódico, existem apenas 4 (quatro) artigos de autores brasileiros, sendo destes 2 (dois) artigos com o tópico “Transformational”, ratificando o que fora observado por Turano e Cavazotte (2016) quanto à pouca produção e visibilidade de pesquisadores brasileiros no cenário internacional de pesquisas científicas sobre Liderança.

A literatura “management”, de modo geral, guarda uma marca cientificista/positivista (CALAÇA & VIZEU, 2014) e os artigos em The Leadership Quarterly (LQ) não são diferentes. Em sua maioria, orientam-se “por perspectivas teóricas que refletem o pensamento tradicional norte-americano sobre o tema, e que aplicam desenhos de pesquisa e ferramentas de análise quantitativas” (TURANO & CAVAZOTTE, p. 449, 2016). Bryman (2011) ressalta que, nos dez primeiros anos do LQ, 64% das pesquisas aplicavam questionários como técnica, o que, em associação com a fala de Santos (*apud* CALAÇA & VIZEU, 2014), denota que a produção de conhecimento sobre liderança não só tem base positivista, como quase sempre apresenta fins técnicos e utilitaristas:

(...) nos estudos gerencialistas – ou seja, a orientação acadêmico-científica que visa aprimorar a prática de gestão das organizações, a liderança é fortemente vinculada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais (BERGAMINI, 1994), uma medida quase sempre traduzida por essa literatura de enfoque puramente econômico, de natureza financeira e motivação capitalista. Nesse sentido, o que marca a natureza da pesquisa gerencialista é o interesse técnico e utilitário na produção do conhecimento,

visando ao controle instrumentalizado da realidade social (HABERMAS, 1975), especificamente, na esfera administrativa e organizacional (...). De resto, sendo a presunção do cientificismo positivista a capacidade de previsão e controle (SANTOS, 1988) e configurando essa intenção uma importante marca da literatura de *management* (VIZEU, 2010), a liderança é observada como uma variável organizacional a ser medida e manipulada, tal qual tantas outras que surgem como diretrizes para os pesquisadores dessa área, que articulam seus estudos em torno de metodologias de base quantitativa e implicações pragmáticas para as empresas (Calaça & Vizeu, p. 121, 2014).

É importante, porém, o cuidado para não se estabelecer um preconceito quanto a essas abordagens, já que nelas existem também pesquisas e teorias complexas e rigorosas não ligadas ao interesse imediatista nas organizações capitalistas. A contribuição dessas abordagens pode ajudar a compreender o papel das chefias em serviços públicos como as Forças Armadas, assim como englobar outras preocupações além do valor econômico nas empresas privadas.

Apesar de majoritariamente situada em estudos gerenciais, a liderança é um tema de interesse amplo, compreendida como fenômeno social:

(...) a liderança se apresenta em relações e círculos sociais que extrapolam as dimensões da organização empresarial moderna. É por isso que vemos na literatura sobre esse tema a menção a líderes políticos, militares, religiosos, comunitários, ativistas e intelectuais, visando ao escrutínio de boas práticas e outras referências para o desenvolvimento de modelos e princípios de boa liderança. Assim, o escopo de investigação do fenômeno da liderança se amplia, mas exige do pesquisador maior cuidado quanto à apropriação indevida ou reducionista de perspectivas cunhadas em campos sociais e acadêmicos distintos da área de administração (Calaça & Vizeu, p. 122, 2014).

Além dos artigos do LQ, neste trabalho foram referenciadas obras que subsidiam a formação de Liderança na FAB. Como o objetivo da dissertação também é compreender a contribuição do paradigma clínico da PTO, foram igualmente trabalhadas a perspectiva ética e epistemológica da Ergologia (SCHWARTZ, 2010a), além das abordagens teórico-metodológicas da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2012) e da Clínica da Atividade, (CLOT, 2010a). Para isso, foram consultadas tanto obras de autores seminais que tiveram uma importância decisiva na divulgação dessas abordagens, quanto de autores que as utilizaram em diferentes contextos, inclusive o brasileiro.

2. CONCEITUAÇÕES, RAÍZES E APROPRIAÇÕES DAS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Neste capítulo, são apresentadas as contribuições das teorias de liderança para o manejo da relação entre chefe e subordinado, entendendo a chefia como uma atribuição de responsabilidade efetuada pela organização hierárquica formal do trabalho. A partir da compreensão do histórico e do conceito de liderança, contudo, é correto afirmar que esta é exercida não só pelas chefias formais.

2.1 É POSSÍVEL DEFINIR UM CONCEITO DE LIDERANÇA?

Liderar, liderança, chefe, líder, gerente, gestor, supervisor. Estas são palavras com algum grau de relação semântica no senso comum quanto ao tema da liderança, um tema de grande apelo junto ao público, manifestado, por exemplo, na quantidade de sites, revistas e livros não científicos com conteúdo tais como “dicas para ser um líder de sucesso” ou “descubra seu estilo de liderança”. Em uma primeira busca no Google, inserindo apenas o vocábulo “liderança”, surgem mais de 55 milhões resultados em menos de meio segundo! Se a busca for feita em inglês (“leadership”), esse número sobe para a casa dos bilhões. Sobre a produção acadêmica brasileira relativa à liderança, a maior parte dos artigos é composta por estudos empíricos de natureza qualitativa, acrescentando pouco em termos teóricos (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). No cenário internacional, a maioria das publicações teóricas mais relevantes¹⁷ sobre liderança é de autores americanos, como Yukl (2013), Northouse (2018), Bass (1995), Avolio (2010), Sosik e Jung (2010), Burns (2003). É americano, inclusive, o mais célebre periódico de classificação A1 dedicado ao tema da liderança: *The Leadership Quarterly*.

A liderança é um assunto abordado por diversas áreas do conhecimento: Administração, Psicologia Organizacional, Sociologia, Antropologia e Ciências Políticas; dentro da Administração, há inúmeras publicações voltadas para Escolas de Negócios e formação de executivos; isto sem mencionar a vasta literatura sobre liderança classificada como autoajuda. Com tantos autores de formações distintas, há que se imaginar que a primeira dificuldade é estabelecer um conceito de liderança: o que é isso, afinal?

¹⁷Relevância definida pelo alto índice de citação de obras desses autores em artigos acadêmicos sobre liderança.

Northouse (2018), em um dos livros mais citados sobre o tema¹⁸, define liderança como “um **processo** em que um indivíduo **influencia** um grupo para atingir objetivos comuns” (NORTHOUSE, p. 5, 2018, tradução livre, grifo da autora)¹⁹. Considerar liderança como um processo denota seu caráter não estanque, e a influência revela seu caráter relacional.

Santos (p. 38, 2012) classifica a influência em três níveis: influência sobre comportamento, influência sobre as atitudes e, por fim, influência sobre a percepção do liderado. Cada nível de influência levaria a três tipos de resultados: resistência, obediência ou compromisso/comprometimento.

A resistência caracteriza-se por nenhuma obediência ou engajamento por parte dos liderados, eventualmente resultando em esforços contrários ao que foi pedido pelo líder; considera-se que não houve influência nesse caso. Já os resultados de obediência caracterizam-se por um esforço mínimo por parte dos liderados, pouco envolvimento e comprometimento com a qualidade do trabalho. Neste caso, diz-se que o processo de influência alcançou somente o nível de comportamento, de maneira superficial. E o resultado de compromisso significa o ápice do processo de influência: quando os liderados se engajam em alcançar os objetivos com a maior qualidade possível, entusiasmo e dedicação. O compromisso dos liderados seria obtido, então, se o líder, no mínimo, influenciasse o nível de atitude do liderado, havendo neste uma mudança de hábito, de modo que não houvesse necessidade da presença do líder para manter a mudança. Já o nível da percepção é alcançado quando o líder consegue que os liderados percebam os objetivos sob ótica semelhante à sua, em uma espécie de compartilhamento da mesma missão, um alinhamento de visão sobre a organização do trabalho (SANTOS, 2012).

A partir dos conceitos de liderança desenvolvidos nas obras de Northouse e Yukl, pode-se concluir que líder é aquele que consegue influenciar um grupo de pessoas para um objetivo comum, usando para isso diferentes fontes de poder. O poder é entendido como o potencial de influência. French e Raven (1959) propõem uma taxonomia para os tipos de poder, classificando-o em 5 (cinco) tipos: Poder Legítimo, Poder de Especialista (ou Poder de Competência), Poder de Referência, Poder de Recompensa e Poder Coercitivo.

O Poder Legítimo tem relação com a hierarquia prescrita na organização do trabalho, ocorre quando alguém concorda com a influência do agente porque acredita que este tem o direito de fazê-lo, por sua posição hierárquica na instituição. Tal tipo de poder é bastante comum em organizações verticalizadas, como os ambientes militares. O Poder de Especialista

¹⁸Leadership: Theory and Practice (8ª ed., SAGE Publications).

¹⁹As palavras grifadas “processo” e “influência” repetem-se na maior parte das definições conceituais de liderança na atualidade (BENDASSOLLI et al., 2014).

dá-se quando alguém concorda com a influência do agente por reconhecer nele um saber técnico, ou seja, competências técnicas naquela área de conhecimento. O Poder de Referência relaciona-se ao caráter do agente, à dimensão axiológica do agente percebida e respeitada pelos liderados. O Poder de Recompensa, comumente usado em empresas privadas, é visto quando alguém concorda com a influência do agente em prol de receber algum benefício em troca. Por fim, o Poder Coercitivo acontece quando alguém concorda com a influência do agente para não ser punido, a saber, quando se acredita que o agente tem poder de tomar medidas coercitivas contra o liderado.

Com base nos tipos supracitados, os poderes de fonte pessoal (poder de referência e de especialista) teriam maior probabilidade de influenciar nos níveis de atitudes e percepção, atingindo, dessa forma, efetivos resultados de compromisso. Já os poderes legítimos, de recompensa e coercitivo trariam resultados de obediência (mínimo esforço/qualquer resultado serve).

Referenciando-se nessa perspectiva teórica, o líder seria aquele agente que influencia outro sujeito a partir de algum tipo de poder – qualquer um deles. Há, contudo, um senso comum de que “chefe” é aquele que usa somente os poderes legítimo e coercitivo, e líder seria aquele que “inspira e motiva” através do exemplo, fazendo menção indireta ao uso dos poderes de especialista e de referência. Nessa visada teórica, porém, não é possível fazer tais afirmações. Um chefe, alguém investido de poder legítimo na hierarquia, torna-se um líder quando consegue imprimir um efeito em seus subordinados, ou seja, influenciá-los por qualquer um dos tipos de poder. Cabe observar, entretanto, que certamente os processos de influência não se darão da mesma forma, nem todos surtirão resultados de compromisso ou se sustentarão no longo prazo.

A maneira como o conceito de liderança é percebida dentro de uma instituição influenciará nas políticas de treinamento e desenvolvimento de chefes/gerentes. Se há uma interpretação específica para liderança, esta tende a ser a abordagem incentivada, enquanto outras que poderiam ser relevantes para o desenvolvimento organizacional podem estar sendo desencorajadas.

Nesta dissertação, considera-se a liderança como um processo relacional de influência, que pode ou não coincidir com um cargo hierárquico superior. Ou seja, pode haver um processo de liderança dentro das equipes de trabalho cujos protagonistas não ocupam o papel de chefia formal, dentro do organograma, mas influenciam seus colegas. Isso pressupõe que o chefe formalmente designado pela organização precisa reconhecer e manejar tal realidade: ele pode não ser o único líder numa equipe de trabalho. E implica também que o processo de construção

e manutenção da relação com seus subordinados, que pode ser chamado de exercício real da chefia e liderança, é complexo e dinâmico.

2.2 “DE ONDE” SE FALA SOBRE LIDERANÇA E CHEFIA: DA ANTIGUIDADE AOS ESTUDOS CIENTÍFICOS HISTORICAMENTE SITUADOS

Segundo Grint (2011), a liderança sempre existiu, desde que existe a humanidade; toda organização e sociedade com longevidade significativa teve alguma forma de liderança, nem sempre incorporada em uma pessoa. Não é tarefa fácil, porém, pesquisar a história da liderança, primeiro porque há uma quantidade excessiva de informações sobre gerenciamento (“management”) e pouca sobre liderança (“leadership”). A produção de conhecimento específico sobre liderança tem seu início somente na contemporaneidade, talvez pelo fato de essas sociedades utilizarem principalmente as narrativas orais como forma de transmissão de saberes. Curiosamente, os primeiros registros sobre o tema da liderança referem-se a combates nas civilizações antigas. Por essa razão, pode-se afirmar que a guerra e a liderança são assuntos interrelacionados, como pontua Grint:

Já deveria ficar claro que a guerra é um componente crítico nos primeiros desenvolvimentos na prática da liderança. De Sargão de Akkad (2334 a 2279 a.C.), no atual Oriente Médio, a Ramsés II (Ramsés, o Grande) do Egito e das primeiras civilizações de Creta, por volta de 3000 a.C., até a civilização de Harappan, (...) até os assentamentos murados de Huang Ho na China, sabemos que a liderança militar desempenhou um papel crucial na busca pela sobrevivência e pelo domínio. Novamente, isso não é para insistir que a liderança tem origem na guerra ou que a liderança militar é o elemento mais importante na liderança clássica – simplesmente não sabemos o suficiente sobre esses tempos para confirmar ou negar isso. Mas continua a ser o caso de que alguns dos escritos clássicos mais importantes sobre liderança pertencem à condução da guerra ou à política: o que Clausewitz chamou de “a continuação da guerra por outros meios” (Grint, p. 4, 2011, tradução livre).

Grint (2011) chama a atenção para um “detalhe”: no registro de guerras e combates, a história da liderança é descrita pelos vencedores, tanto no âmbito das guerras, como na política. Ou seja, não há relatos completos dos fenômenos, mas um “recorte heroico” e, portanto, parcial, feito pelos líderes militares e grupos políticos bem-sucedidos. Assim, construir uma “história da liderança” passa por esses obstáculos de falta de registros escritos completos e do

enviesamento do discurso do vencedor nos registros existentes.

Além dos registros históricos, vale a pena citar a importância do livro “A Arte da Guerra”, escrito aproximadamente entre 400 e 320 a.C., de autoria atribuída ao militar chinês Sun Tzu. Nesta obra, bastante conhecida no meio militar e no campo da literatura gerencial, é desenvolvida uma reflexão sobre a estratégia, o comprometimento e a responsabilidade do líder, o homem considerado o “gatilho do espírito de todo um exército” (SUN TZU *apud* GRINT, 2011).

Corroborando a estreita relação entre militarismo e liderança, no livro “Motivação para o Combate”, o pesquisador e historiador canadense Anthony Kellet (1987) descreve a importância da figura de um líder num cenário de combate. Em situações de perigo, os soldados tenderiam à inação/passividade devido ao medo da morte, e, por isso, necessitariam de alguém com iniciativa, vigor e desembaraço para dar ordens claras, além de disposto a correr riscos junto com a tropa (dando exemplo) e preocupado com o bem-estar dos subordinados. Encontramos esses mesmos aspectos discutidos na obra de um autor brasileiro, o General do Exército Fernando Goulart (2012), que afirma que “sob fogo, todos os instintos puxam para trás” e o líder tem “papel fundamental como aquele que provê senso de propósito, direção e motivação para que ações sejam iniciadas e principalmente mantidas” (GOULART, p. 179, 2012).

Saindo da literatura e da pesquisa no âmbito militar, mas ainda na Antiguidade, Grint (2011) aponta que, na mesma época da obra atribuída a Sun Tzu, houve um grande aumento no desenvolvimento e uso das técnicas de retórica, habilidade utilizada para persuasão e, frequentemente, manipulação. A retórica fora denunciada por Platão como um “domínio da forma sobre o conteúdo”, que levava à formação de líderes demagogos. Diante da questão do reconhecimento de quem seria o mais preparado para liderar, Platão defendia que reconhecemos as habilidades das pessoas considerando sua experiência, afinal “não pediríamos a um jardineiro que nos construísse um barco (...), contudo, no conhecimento da moral a multidão assume que todos são especialistas e, portanto, ninguém o é” (GRINT, p. 3, 2011, tradução livre). Em outras palavras, já que todos podem falar sobre a moral, destacava-se como um “líder” aquele que melhor soubesse usar as técnicas de retórica para tal; e, desse modo, formavam-se os líderes políticos, “sem conteúdo”, segundo Platão. Trata-se do primeiro registro das habilidades de comunicação associadas à capacidade de liderança. E, olhando para a liderança no âmbito político, é inegável a importância das habilidades de retórica em grandes personagens como Hitler, Churchill e Obama.

Num salto da Antiguidade à Idade Média, a próxima obra de referência sobre liderança, segundo Grint (2011), é “O Príncipe”, de Maquiavel. Escrita no século XVI, é um texto descritivo sobre os erros que ele acreditava terem sido cometidos pelo mundo político de sua terra natal, Florença, e que, na análise do autor, teriam acarretado guerra civil e invasão estrangeira. Na mensagem central de que o príncipe, enquanto líder, deve fazer “uso seletivo da violência”, se preciso for, para restaurar a paz, Maquiavel defendia que “a consequência de agir moralmente em um mundo imoral era permitir que os imorais dominassem” (GRINT, p. 6, 2011). Logo, se um príncipe quer manter sua liderança, deve aprender a não ser virtuoso em todas as ocasiões, usando de crueldade, se necessário, para o “bem-maior”. A definição do que seria esse bem maior é o cerne da questão. Não é simples definir que algo será melhor para um dado coletivo.

Podemos relacionar as ideias de Maquiavel às de Sun Tzu quanto ao uso do medo para liderar. Enquanto Maquiavel dizia que, se o príncipe tivesse que escolher entre ser temido ou amado, era melhor ser temido, pois o “vínculo de amor é rompido quando é vantajoso fazê-lo” (GRINT, p. 6, 2011), Sun Tzu ensinava que o líder não devia deixar alternativas de fuga para os subordinados (queimar a própria ponte), de maneira que, então, todos lutassem sem reservas pela própria sobrevivência, impelidos pelo medo da morte.

Na contemporaneidade, o uso do poder coercitivo e de punições para liderar ainda permeia muitas práticas de gestão. Temos exemplos recentes na história, contudo, de que essa estratégia não é sustentável em longo prazo. Margareth Thatcher (1925-2013), por exemplo, ficou sem aliados e não teve mais prescrições para distribuir; apesar disso, Grint (2011) afirma que há cenários de crise nos quais os líderes precisarão ser comandantes cruéis, enquanto, em outras vezes, quando diante de problemas complexos (nunca antes ocorridos, de soluções desconhecidas), os líderes precisarão agir com estilo mais colaborativo, considerado ideal para gerar engajamento de interesses díspares (GRINT, p. 6, 2011).

Da Renascença para a Idade Moderna, com a ascensão das sociedades industriais, as teorizações mais conhecidas datam do final do século XIX e do início do século XX, com a “Teoria do Grande Homem”, de Thomas Carlyle. Fascinado pelos “grandes homens da história”, Carlyle dizia que a história do mundo é escrita pela biografia desses grandes homens. E o gênero aqui não é só figura de linguagem. De fato, Carlyle personificava “uma suposição popular sobre liderança nos tempos vitorianos: era irremediavelmente masculina, heroica, individualista e normativa na orientação e natureza” (GRINT, p. 6, 2011). A partir da obra de Carlyle, os primeiros estudos científicos sobre liderança focalizavam suas buscas em quais

traços de personalidade e até mesmo quais características físicas faziam de alguém um líder. Tal perspectiva é chamada de Teoria dos Traços, que caiu em desuso ainda na década de 40 do século XX, devido à falta de evidências empíricas.

A demanda por gerentes para manter a coerência organizacional aumentava à medida que as grandes indústrias cresciam. Essas organizações buscavam suas principais referências de modelos de liderança nas posições hierárquico-administrativas formais do exército, do serviço público, dos correios e das ferrovias. Quando a concorrência no mercado aumentou, a atenção voltou-se rapidamente para as estratégias de redução de custos, ganhando espaço a “Administração Científica” de Taylor e Ford, que se concentrou na expansão da divisão do trabalho, onde os chefes tinham o papel de:

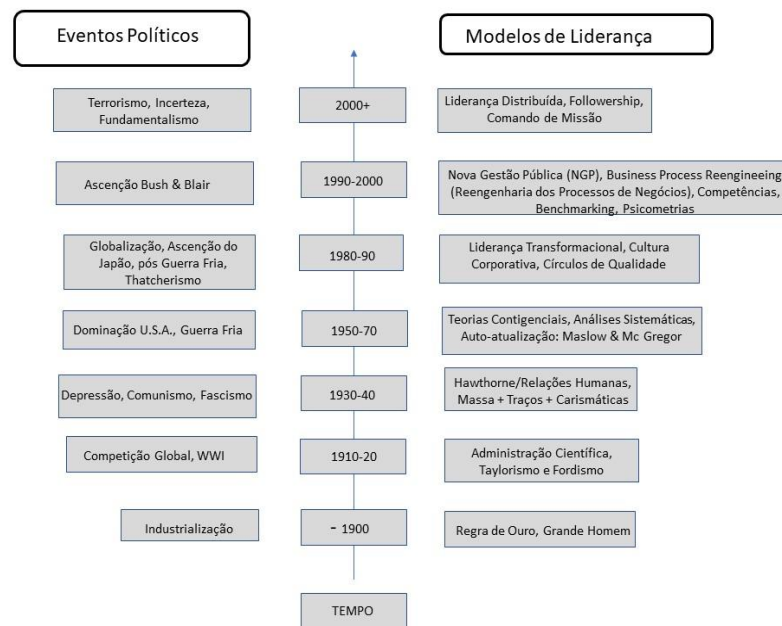
(...) repositórios do conhecimento da produção que geravam poder sobre a produção em contraste com o controle sobre a produção, anteriormente exercido por artesãos (...). Assim, o taylorismo emergiu como norma, não por ser científico e, portanto, racional, mas porque, em uma época em que os avanços científicos estavam mudando o mundo do trabalho e em que os movimentos da eugenia começaram a dominar a cultura americana, parecia natural supor que havia a melhor maneira de alocar, controlar e liderar a mão de obra, e essa alocação precisa basear-se em diferenças “naturais” que devem ser exploradas para o benefício de todos. De fato, como argumentou Taylor, se você pudesse projetar trabalhos que praticamente não exigem ação inteligente por parte do trabalhador e onde não prevalecesse o interesse da comunidade, você poderia minimizar o custo do trabalho, a taxa de erro e as possibilidades de sindicalismo (Grint, p. 8, 2011, tradução livre).

Na década de 20, contexto histórico da depressão econômica, ocorre nova mudança nos modelos de liderança, ainda que este fenômeno seja considerado por Grint (2011) um retorno ao papel do poder normativo na liderança e o abandono temporário da racionalidade cientificista do Taylorismo/Fordismo. O que ocasionou esse retorno aos modelos normativos de liderança? Curiosamente, os próprios experimentos científicos tayloristas, realizados na fábrica da General Electric (GE), sobre desenvolvimento das condições ideais de trabalho geraram perplexidade e, em seguida, uma percepção de que o trabalho não podia ser medido objetivamente, dado que o próprio ato da mensuração alterava a experiência e, portanto, o comportamento daqueles que estavam sendo medidos: o conhecido Efeito Hawthorne. Esse experimento marca o início da Escola das Relações Humanas, em Chicago. Quanto à alternância de modelos de liderança normativos e racionais nesse período histórico, Grint conclui:

Indiscutivelmente, esses modelos alternativos ou dualistas de liderança – primeiro, o modelo "normativo" de Carlyle da segunda metade do século XIX, seguido pelo modelo "racional" de Taylor e Ford, nas duas primeiras décadas do século XX, por sua vez substituído pelo retorno ao modelo "normativo" dos experimentos de Hawthorne que solidificaram a abordagem de Relações Humanas das décadas de 1930 e 1940 – refletem dois fenômenos mais amplos: primeiro, os ciclos econômicos do período; e, segundo, os modelos políticos do período (...). Em outras palavras, em uma época em que os movimentos políticos de massa impulsionados pela adesão normativa à vontade coletiva – mas manifestando uma lealdade cultista ao líder do partido – eram tão proeminentes, parecia perfeitamente natural assumir que a melhor maneira de liderar uma indústria deveria espelhar essa suposição: o trabalho deve ser organizado normativamente e não racionalmente – por grupos chefiados por líderes que incorporam prototipicamente os mesmos desejos aparentes que os mantidos pela massa. Quando a Segunda Guerra Mundial terminou, e o *boom* econômico voltou, o modelo que começou a dominar no Ocidente mudou mais uma vez do culto normativo da massa e dos heróis – que refletia o poder do comunismo e do fascismo – para um modelo dominado pela análise racional da situação – uma abordagem científica mais propícia às capacidades de guerra do vencedor preeminente, os Estados Unidos, com sua cultura individualista. Assim, vemos o surgimento do movimento de autoatualização americano, manifestado particularmente na "Hierarquia de Necessidades" de Maslow (1954) e no deslocamento de McGregor (1960) da Teoria X pela Teoria Y (Grint, p. 8, 2011, tradução livre).

Grint correlaciona o surgimento dos modelos de liderança aos eventos políticos de cada época. A Figura 3 resume essa perspectiva:

Figura 3 – Teorias de liderança e acontecimentos político-históricos



Fonte: Grint (2011)

Ainda na década de 40, estudos de abordagens comportamentais ganharam vulto, a partir de seus principais representantes nas Universidades de Michigan e Ohio. Pesquisadores como Rensis Likert, Kurt Lewin, Robert Blake e Jane Mouton reuniram, em suas pesquisas, descrições de comportamentos do líder (e não mais traços de personalidade) orientados a dois eixos principais: comportamentos com foco na tarefa e comportamentos com foco nas pessoas. Sob essa perspectiva, acreditava-se que a liderança poderia ser aprendida, se reproduzidos tais comportamentos. Nesse ponto, pode-se afirmar que houve um ganho no sentido de permitir que houvesse treinamentos sobre liderança, ao invés de concebê-la como um “dom” para aqueles que nasciam com determinados traços de personalidade.

Quanto à eficácia da liderança, cada teórico da abordagem comportamental trazia sua visão. Blake e Mouton (*apud* GRINT, 2011) desenvolveram a teoria do Grid de Liderança, na qual afirmava-se que um líder eficaz deveria combinar, ao mesmo tempo, comportamentos orientados à tarefa (ser diretivo, dizer o que deve ser feito, como deve ser feito) e comportamentos orientados à pessoa (oferecer suporte, orientação, cuidar do relacionamento com o liderado). Tal teoria, entretanto, também caiu em desuso por falta de evidências empíricas e por desconsiderar o contexto (a dimensão situacional) no qual a liderança ocorre.

A terceira onda de teorizações sobre liderança surge para dar conta justamente disso, e, analisando-a sob a ótica dos ciclos políticos, o que realmente importava nessa época “não era ter o líder mais carismático ou liderar a massa de seguidores mais adorada, mas sim **ter uma**

compreensão racional da situação e responder adequadamente” (GRINT, p. 7, 2011, tradução livre, grifo da autora).

As teorias contingenciais ou situacionais de liderança, a seu turno, ocupavam-se em analisar o contexto e orientar os líderes a mudarem seu estilo de liderança de acordo com o cenário. Como representantes mais significativos dessa linha teórica, temos Hersey e Blanchard (1974), autores de “Psicologia para Administradores”. De acordo com a teoria da liderança situacional, o líder deve analisar o contexto a partir do nível de maturidade de seu liderado para aquela determinada tarefa e então decidir qual estilo de liderança usar. A maturidade aqui é entendida como a conjugação de dois aspectos: disposição e capacidade técnica para realizar determinada tarefa. Já a disposição refere-se ao nível de motivação e segurança do liderado para realizar a tarefa; e a capacidade técnica diz respeito a quanto ele está preparado e tem os conhecimentos e/ou habilidades para fazê-la. Conjugando esses dois aspectos, Hersey e Blanchard (1974) propuseram quatro níveis de maturidade, que, por consequência, exigiriam quatro estilos diferentes de liderança, conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Modelo Situacional de Liderança

Nível de Maturidade do Liderado	Estilo de Liderança
M1 (liderado não tem capacidade e nem disposição para a tarefa)	Determinar: fornecer instruções específicas, dizer o que e como deve ser feito.
M2 (liderado não tem capacidade, porém tem disposição para a tarefa)	Persuadir: explicar suas decisões, fornecer direção e apoio.
M3 (liderado tem capacidade, mas não tem disposição para a tarefa)	Compartilhar: partilhar a tomada de decisão, estimular a troca de ideias.
M4 (liderado tem capacidade e disposição para a tarefa)	Delegar: transferir as decisões e sua execução ao subordinado

Fonte: Hersey e Blanchard (1974)

Os modelos contingenciais/situacionais, embora com algumas reedições, continuam com certa popularidade hoje em dia, “por todo o seu acúmulo mais sofisticado de variáveis significativas e independentes” (GRINT, p. 8, 2011, tradução livre). No presente trabalho, porém, focaremos especialmente a próxima onda de modelos de liderança, a Teoria

Transformacional, que, colocada sob a perspectiva dos acontecimentos político-históricos de seu surgimento, está associada ao período de globalização pós-Guerra Fria. Neste período, sistemas de gerenciamento de desempenho e disciplina de metas somaram-se à preocupação com inteligência emocional e com desenvolvimento de missões e visões inspiradoras, seja no setor privado, seja no setor público (Nova Gestão Pública).

Um mundo cada vez mais complexo, com ameaças de terrorismo, aquecimento global, e fundamentalismos político-religiosos, parece demandar abordagens coletivas de liderança para a tomada de decisão, como a liderança distribuída. A atual “moda” de liderança também se manifesta em alguma forma de liderança distribuída (GRINT, p. 9, 2011). O modelo transformacional, no entanto, é uma teoria de liderança muito estudada e debatida nos últimos 30 anos. De 2000 a 2010, há mais de 450 artigos sobre o tema na base Scopus (DIÁZ-SAÉNIZ, p. 297, 2011). E é essa linha teórica que detalharemos a seguir.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: DA OBRA DE BURNS À *FULL RANGE LEADERSHIP MODEL*

2.3.1 *A origem: o cientista político James Mac Gregor Burns²⁰ e a centralidade da moralidade na Liderança Transformacional*

O termo Liderança Transformacional surge na obra de Burns (2003), que, num cenário de crises políticas, econômicas e ideológicas nos EUA das décadas de 1960 e 1970, publicou, em 1978, o livro “Leadership”, analisando biografias de grandes líderes militares e políticos, além de expor sua própria experiência como combatente na II Guerra Mundial, como descrevem Calaça e Vizeu (2014):

Burns lembra que não somente participou de algumas operações de campo como combatente, mas que também atuou como historiador de combate no campo do

²⁰O norte-americano James MacGregor Burns nasceu em Melrose, Massachusetts, em 1918, e teve uma trajetória pessoal e profissional de destaque em diferentes áreas: foi professor, escritor, político, historiador, ativista e ex-combatente de guerra. Recebeu seu PhD em ciência política pela Universidade de Harvard e foi aluno da Escola de Economia de Londres. Ele é professor emérito da Williams College e ensina na Academia de Liderança, na Escola de Políticas Públicas da Universidade de Maryland. As informações coletadas indicam que esse centro de estudos tem por objetivo fomentar a liderança transformacional através de serviços de educação, erudição e consultoria, com especial atenção para o avanço da liderança de grupos historicamente sub-representados na vida pública. Burns também é membro da Academia Americana de Artes e Ciências, além de ex-presidente da Associação Americana de Ciências Políticas e da Sociedade Internacional de Psicologia Política (CALAÇA & VIZEU, 2014).

Pacífico de 1943 a 1946, tendo sido condecorado com a Estrela de Bronze e quatro estrelas de batalha. (...) Burns destaca também o fato de que geralmente só se ouve falar dos grandes comandantes, seus heroísmos e conquistas, mas que não ouvimos falar dos soldados, dos grandes praças que, no campo de batalha, têm atitudes de liderança que mudam o rumo da guerra, fazendo a fama dos generais (Calaça & Vizeu, p. 125, 2014).

Burns reforça que a “liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, p. 27, 2003, tradução livre). A moralidade aqui é entendida como “o envolvimento do líder e dos seguidores em um ideal comum, bem como a não polarização da relação entre ambos (...) faz-se necessária em situações de crise, onde é preciso um direcionamento moral da nação” (CALAÇA & VIZEU, p. 125, 2014). Segundo Burns (2003), nos cenários de crise, a tendência é aflorar nas pessoas um sentimento agregador, de ajuda mútua, e, por isso, a crise social é o contexto ideal para o surgimento de comportamentos transformacionais, para a busca desse tal “bem comum”. Nesse sentido, podemos dizer que a Liderança Transformacional em Burns poderia ser chamada de Liderança Moral, devido à centralidade da busca por elevados padrões de moralidade, caracterizados pela busca de um bem comum. Burns recuperou abordagens psicológicas para a construção de uma teoria de liderança a partir de observações da história de seu próprio país, onde havia líderes com a capacidade de unir a nação em torno de grandes causas, e outros com total incapacidade de sensibilizar a opinião pública.

Uma primeira pista importante da teoria da liderança transformacional para a questão proposta nesta dissertação, a respeito do manejo da relação chefe-subordinado na gestão do trabalho, é exatamente a ideia de que os soldados e praças (ou os trabalhadores da base da pirâmide de uma organização) têm um papel fundamental na gestão e, portanto, a liderança deve ser construída numa relação que constitua um senso de moral comum, indo além dos interesses individualistas.

2.3.2 Bernard Bass e a sistematização da Liderança Transformacional na literatura gerencial

O psicólogo industrial Bernard Bass “traduziu” para o âmbito corporativo a obra de Burns, inicialmente concebida para o âmbito político. Vale lembrar que, nesse contexto

histórico, as teorias de liderança giravam em torno de vertentes centradas nos traços, nos estilos e nas contingencialidades. Pode-se dizer que foi a primeira vez que os olhares voltaram-se para a díade líder-liderado, para a relação construída entre líder e seguidor. Bass e seus colaboradores (muitos deles administradores e psicólogos industriais) ocuparam-se em viabilizar pesquisas empíricas sobre a liderança transformacional, operacionalizando ferramentas para que os gestores das organizações pudessem promovê-la em suas empresas (CALAÇA & VIZEU, 2014). A maneira de Bass e seus colaboradores sistematizarem e apropriarem-se do conhecimento da liderança transformacional, gerando treinamentos e programas de desenvolvimento de líderes, está baseada numa forte premissa positivista, conforme indicam Calaça e Vizeu (2014):

(...) percebe-se a forte presença da orientação positivista dos estudos de psicologia organizacional na literatura de liderança transformacional, expressa especialmente pela pretensão de se revelar a verdade dos fenômenos sociais pela mensuração e testificação de hipóteses, algo somente possível por meio de instrumentos quantitativos e cientificamente validados, como supostamente é o caso das escalas desenvolvidas por Bass e seus colaboradores (Calaça & Vizeu, p. 130, 2014).

Tal orientação positivista é assumida e documentada pelo próprio Bernard Bass no artigo intitulado “Theory of transformational leadership redux” (BASS, 1995), em que o autor descreve suas primeiras pesquisas em liderança, ainda nos anos 50, com forte orientação behaviorista, utilizando “ratos e relógios”. Nos anos seguintes, durante uma troca em um congresso com estudantes de doutorado em Sociologia, atentou para o olhar da Ciência Política e da Psicologia Social sobre o fenômeno da liderança, mas ainda permaneceu com orientação teórica positivista, voltada para construção de uma teoria que pudesse medir a eficácia da liderança. Somente nos anos 80, Bass entra em contato com o livro “Leadership”, de Burns:

Ao longo dos anos, passei a apreciar o que estudos não quantitativos em psico-história, sociologia e ciência política tinham a dizer sobre carisma e Liderança Transformacional. Particularmente importantes para mim eram as biografias de Lyndon Johnson (1982) e Robert Moses (1974), Sam Hayes e W. N. Thomas (1967) sobre liderança militar, e Lloyd Demause (1982) e Abe Zaleznik (1977) pelas visões psicanalíticas da liderança carismática. Em um encontro casual, em 1979, com John A. Miller, um dos meus Ph.D. mais acadêmicos e presidente de longa data do Departamento de Gerenciamento de Bucknell, perguntou-me se eu tinha lido o livro “Leadership”, de James MacGregor Burns (1978), que acabara de aparecer e, de acordo com John, estava tornando-se um best-seller em Washington. “Não”, eu disse,

mas, assim que pude, comprei uma cópia, li e nunca mais fui o mesmo (Bass, p. 221, 1995, tradução livre).

Burns, enquanto cientista político e historiador, diferenciou, em seu livro de 1978, os líderes transacionais dos líderes transformacionais. A Liderança Transacional envolve uma relação baseada essencialmente em trocas de interesse, na qual o líder aproxima-se dos seguidores oferecendo recompensas. Por exemplo, líderes políticos motivam os seguidores trocando trabalhos por votos ou subsídios para contribuições de campanha. Essas transações compreendem a maior parte das relações entre líderes e seguidores, especialmente em grupos, legislaturas e partidos (BURNS, 2003). Já os líderes transformacionais querem transformar seus seguidores em novos líderes, motivando-os a irem além de seus interesses, em torno de uma causa maior na qual possam se unir. Para Bass, essa liderança só existia nos altos graus hierárquicos das organizações. Logo se surpreendeu, porém, ao descobrir, nas entrevistas que realizou dali em diante, que a maior parte dos entrevistados dizia já ter convivido com um líder ou superior hierárquico que os tratou de forma “transformacional”; alguém que os estimulava a trabalhar muito mais horas do que trabalhariam, em prol de uma causa comum, coletiva, transcendendo seus próprios interesses pelo bem do grupo ou organização (BASS, 1995).

Os primeiros entrevistados de Bass, nas pesquisas sobre liderança transformacional, diziam que tentavam satisfazer as expectativas do líder sobre eles, dando todo o apoio por este solicitado. E mais: alguns demonstravam desejo de imitar o líder. Como consequência da crença no líder, esses seguidores demonstravam comportamentos de maior crença também na organização, assim como maior conscientização, maior qualidade de desempenho, maior inclinação para a inovação e maior prontidão para se dedicar e se desenvolver, em um estado de total compromisso. Relatavam também maior autoconfiança, bem como forte apreço, admiração, lealdade e respeito pelo líder:

(...) era como um pai benevolente (todos eram do sexo masculino) que permaneceu amigável e tratou o seguidor como igual, apesar do maior conhecimento e experiência do líder. O líder forneceu um modelo de integridade e justiça às pessoas e estabeleceu padrões de desempenho. Ele incentivou os seguidores com conselhos, ajuda, apoio, reconhecimento e abertura. Ele deu aos seguidores um senso de confiança em seu intelecto, mas era um bom ouvinte. Ele deu autonomia aos seguidores e incentivou seu autodesenvolvimento. Ele estava disposto a compartilhar seu maior conhecimento e experiência com eles. No entanto, ele poderia ser formal no trabalho quando e se necessário. Ele era visto como firme e repreenderia os subordinados quando

necessário. Contudo, a maioria dos entrevistados ficou inclinada a ver o líder transformacional como informal e próximo (Bass, p. 30, 1985, tradução livre).

A relação de inspiração em um líder que se torna um “exemplo idealizado” levou Bass para as pesquisas de House sobre Liderança Carismática e sua polêmica relação com manipulação, controle e regimes ditatoriais. O que diferenciaria, então, o líder transformacional de um líder carismático? O artigo ²¹mais citado de Bernard Bass no periódico *The Leadership Quarterly* versa justamente sobre isso, com argumentos baseados na filosofia confucionista e nos chamados “ideais de liberdade da sociedade ocidental”, diferenciando líderes transformacionais autênticos de “pseudotransformacionais”:

(...) o líder com carisma pode ser um líder egoísta que provoca decepção e exploração de seguidores, podendo tornar-se narcísico, autoritário, maquiavélico. Já os líderes transformacionais autênticos, diferenciam-se dos carismáticos em termos de ética, caráter e autenticidade, bem como nos principais temas da moderna sociedade ocidental: liberdade, utilidade e justiça distributiva (...). Parte de um conceito de *eu* mais razoável e realista – um *eu* que está conectado com amigos, família e comunidade – e o bem-estar destes é mais importante do que o próprio. As obrigações morais para com eles são baseadas em uma concepção mais ampla de indivíduos dentro da comunidade e suas normas sociais e crenças culturais. (...) Se os valores morais não forem elevados, se não envolve a fraternidade universal, é considerado um líder pseudotransformacional, que destaca diferenças fictícias de “nós-eles” em valores e argumenta que “nós” temos valores inerentemente bons e “eles”, não (...). Esses são “os falsos messias e tiranos da história” (...). O pseudotransformacional concentra-se no pior das pessoas: conspirações demoníacas, perigos irrealis, desculpas e inseguranças. Eles podem ser sutis e falar com uma língua bifurcada, por exemplo, oferecendo autonomia aos seguidores, mas continuando a tratá-los como crianças dependentes (Sankowsky, 1995). Eles falam sobre empoderamento, mas, na verdade, continuam a buscar controle (Conger & Kanungo, 1998). São falsos profetas (...), estão mais preocupados em manter a dependência de seus seguidores. Eles exploram os sentimentos de seus seguidores para manter a deferência deles (Sankowsky, 1995), são demagogos fraudulentos, dominadores e egoístas, enquanto sua imagem pode ser de salvadores. São os líderes totêmicos de Freud (1913), que satisfazem as fantasias de seus seguidores e, embora pareçam direcioná-los para propósitos transcendentais, tendem a atender aos interesses autoilusórios desses seguidores (Bass, p. 181, 1999, tradução livre).

²¹“Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior”. Publicado em 1999, tem mais de 800 citações.

Novamente é colocada a questão central dos valores morais na liderança. A capacidade de inspirar pessoas a seguirem seu exemplo precisa repousar, segundo Burns (e Bass), em uma base moral de valores legítimos; valores elevados, que envolvem a fraternidade universal, em que os meios/maneiras para que ocorram desejadas transformações nos seguidores são tão importantes quanto a própria transformação (o fim). Bass (1999) descreve quatro elementos, ou conjunto de comportamentos, que compõem a autêntica liderança transformacional. Seriam essas as maneiras de um líder transformacional agir:

i) Influência Idealizada: capacidade de inspirar, gerar desejo dos seguidores em imitar, emular o exemplo de conduta do líder com altos padrões morais.

ii) Estimulação Intelectual: ajuda os seguidores a questionarem suposições, gerando soluções mais criativas para os problemas (dando-lhes crédito por elas), escuta, incentivo a opiniões conflitantes (sobretudo quando discordam do líder) e não culpabilização por eventuais falhas (sem bodes expiatórios).

iii) Motivação Inspiracional: apresentar metas, visões, desafios compartilhados, gerando “empoderamento” real dos seguidores, autonomia através de um discurso entusiasmado, uma forma inspiradora de se comunicar com a equipe.

iv) Consideração Individualizada: tratar cada seguidor como indivíduo, fornecendo treinamento, orientação, crescimento e oportunidades. Escutar suas necessidades profissionais e até mesmo pessoais, mas sem usar essa escuta e esse interesse em ajudar para manipular os seguidores ou causar dependência. O interesse final é desenvolver os seguidores para que se tornem novos líderes, independentes e autônomos.

Ser um líder “Transformacional” significa, quase sempre, no cenário da literatura gerencial, um forte vínculo emocional do líder com seus seguidores, visando, porém, um compromisso com uma causa moral mais elevada (DIÁZ-SAÉNZ, 2011). A dimensão de valores éticos é central nesse modelo de liderança: o papel do líder seria o de unir os liderados em torno dos mesmos valores, superando motivações pessoais em prol de algo sacrificial e belo, conforme aponta Bass.

Em contraposição, os líderes “pseudotransformacionais” utilizariam esses quatro conjuntos de comportamentos para promover “identificação psicodinâmica, projeção, fantasia e racionalização (...), em busca dos próprios interesses dos líderes, em vez do bem comum. É

mais provável que “fomentem inveja, ganância, ódio e conflito do que altruísmo, harmonia e cooperação” (BASS, p. 181, 1999, tradução livre). Compreende-se, todavia, que essa dualidade entre o autêntico e o pseudotransformacional envolve a descrição de dois extremos, dois ideais, e que, na prática, nenhum líder é completamente egoísta ou altruísta, ou, nas palavras de Bass, “santos ou pecadores”.

Dos quatro conjuntos de comportamentos que descrevem a liderança Transformacional, o elemento “Influência Idealizada” aponta diretamente para o carisma do líder. Cabe ressaltar, porém, que, mesmo que guardem semelhanças quanto à importância do carisma para liderar, o Modelo Transformacional e a Liderança Carismática são teorias distintas.

A questão do carisma na literatura de liderança foi sistematizada por House (*apud* BENDASSOLLI et al., 2014) a partir de uma retomada do trabalho de Weber sobre os três tipos de autoridade: tradicional, legal/racional e carismática. Segundo House, seguidores atribuem habilidades extraordinárias ou heroicas a líderes que apresentam determinados comportamentos. Inúmeros autores, no entanto, concordam que o fenômeno da liderança carismática não está baseado somente nas características de um indivíduo na posição de líder, mas em um contexto propício e seguidores suscetíveis:

Os comportamentos carismáticos associados são articulação de metas ideológicas, comunicação de expectativas elevadas e confiança nos seguidores, ênfase nos aspectos simbólicos e expressivos da tarefa, articulação de uma missão visionária que é discrepante do *status quo*, referências ao coletivo e a uma identidade coletiva (em vez do interesse pessoal do seguidor) e a assunção de riscos pessoais e sacrifícios (Shamir; House; Arthur, 1993). Essas características e comportamentos são necessários, mas não suficientes, para um líder desencadear o fenômeno do carisma em seus subordinados. O segundo ingrediente dessa equação é a suscetibilidade dos seguidores ao carisma. Essa suscetibilidade pode estar associada à vulnerabilidade e ao desejo de encontrar uma direção ou significado para a vida e/ou traços de submissão e dependência (Conger; Kanungo, 1988), além da já mencionada compatibilidade de valores e objetivos (Shamir; House; Arthur, 1993; Weber, 1947). Por fim, sobre as características contextuais que propiciam a influência carismática, há razoável consenso de que situações de crise e dificuldade são favoráveis (Shamir, House, Arthur, 1993; Weber, 1947). A incerteza e o estresse de tempos difíceis facilitam a influência de líderes persuasivos que oferecem uma visão inspiradora de um estado futuro em que as dificuldades estarão superadas (Bendassolli et al., p. 434, 2014).

Os contextos de crises, ou chamados “contextos extremos”, são considerados, na literatura de liderança, um “ambiente” propício para a emergência de vínculos carismáticos líder-seguidor, “quando há oportunidades para o envolvimento moral líder-liderados e um esforço abnegado é requerido” (BENDASSOLLI et al., p. 434, 2014).

Bass aponta o contexto de combate militar como um desses cenários, onde um líder precisa assumir riscos e abdicar de interesses pessoais para demonstrar alto compromisso com as metas da unidade, devido ao alto estresse decorrente do risco de morte envolvido (BENDASSOLLI et al., 2014). Tal visão coaduna-se com os estudos de Motivação para o Combate, citados brevemente no início deste trabalho, nos quais Kellet (1987) coloca a questão da liderança em combate como um somatório do caráter e da capacidade de persuasão do líder, e obediência e expectativa por parte dos liderados. O caráter, aqui, significa vigor sob situação de estresse, e não necessariamente integridade mental, como no exemplo de Napoleão, cuja liderança “explorava continuamente a fraqueza humana” (KELLET, p. 171, 1987).

A liderança incluiria “tanto a qualidade de um indivíduo em raciocinar com lucidez quanto a habilidade em persuadir os outros a segui-lo” (KELLET, p. 171, 1987). A exaltação da capacidade de persuasão de um líder em contextos extremos foi descrita na frase de Harry Truman, ex-presidente dos Estados Unidos da América, citada com frequência até em redes sociais: “Líder é o indivíduo que tem a habilidade de conseguir que outras pessoas façam o que não pretendiam e acabem gostando” (MONTGOMERY *apud* KELLET, 1987). Tal persuasão viria pelo exemplo de conduta e por uma crença de que “existe uma tendência natural de obediência nos seres humanos”, citando os experimentos de Milgram:

Stanley Milgram (em Dixon, 1976) procurou descobrir até que limite chegaria um indivíduo antes de obedecer a uma ordem superior. Descobriu ele que pessoas comuns e normais poderiam ser tão seduzidas por engodos da autoridade que, obedecendo instruções, poderiam produzir crescentes choques elétricos de até 450 volts (com a advertência de perigo pintada no painel de controle) numa vítima indefesa (vista indistintamente atrás de uma vidraça espelhada), mesmo que pudesse ouvir o que pareciam ser gritos de agonia da vítima (Kellet, p. 173, 1987).

Em combate, os soldados buscariam a liderança do oficial, a iniciativa, a orientação tática, o apoio administrativo, um controle disciplinar que se assemelha a atitudes paternas; a sensação de família, a identificação com a figura do pai aparece nas discussões de dinâmica de grupo familiar e de liderança (HANSON *apud* KELLET, p. 173, 1987). Em um estudo de

Stouffer (1949), “os soldados buscam a liderança no oficial; não a encontrando, procuram uma personalidade forte que assuma a dianteira e lidere” (KELLETT, p. 173, 1987), ou, dito de outra forma, vínculos carismáticos líder-seguidor podem emergir espontaneamente entre os pares.

Considerando o vínculo líder-seguidor como uma construção, que pode, inclusive, ocorrer entre colegas da mesma equipe, pode-se afirmar que tal vínculo não é algo dado automaticamente assim que alguém assume um cargo de chefia; muito pelo contrário, requer um processo de construção. Nesse sentido, o trabalho de Bass contribui para pensar o complexo papel de um chefe nas organizações, indicando o desafio da união em prol de objetivos comuns, que levem em conta o autodesenvolvimento de todos. Ou seja, sob a perspectiva de Bass, não é cabível que um chefe aja de maneira falsamente informal, camarada, fingindo ser igual a todos, quando, na verdade, está manipulando os subordinados para atingir os seus objetivos de carreira ou as metas propostas pela empresa, mesmo que esteja a prejudicar a vida dos trabalhadores. Tendo em vista os contextos culturais e políticos que constituíram uma formação social autoritária, trata-se de um desafio nada simples, sobretudo em cenários como o brasileiro, em que as relações de trabalho escravo seguidas de um trabalho assalariado precário, gerido de forma despótica e/ou clientelista, ainda exercem uma influência danosa nas relações entre chefias e subordinados.

Outro desafio que não é específico de um só país, mas de todo modo de produção capitalista, é como construir objetivos comuns em empresas privadas que se baseiam estruturalmente em um contrato desigual entre capitalista e trabalhadores, sendo que os últimos precisam vender sua força de trabalho para sobreviver, e os primeiros precisam ampliar seu capital a partir da compra dessa força de trabalho. Embora, na história social e política de alguns países, tenham ocorrido avanços em termos de condições de trabalho, de salário e de participação de trabalhadores em algumas decisões das empresas, há uma desigualdade de interesses que é estrutural. Isso não impede de sinalizar, sem esquecer essa contradição fundamental, que as chefias, mesmo em países capitalistas, podem buscar construir acordos coletivos em prol de valores que façam sentido para líderes e liderados, levando em conta que seria melhor para uma empresa não administrar apenas pela coerção.

Desta feita, é possível concluir que a liderança Transformacional, sistematizada pelo psicólogo industrial Bernard Bass e amplamente difundida no âmbito acadêmico e empresarial, ocupou-se de descrever ações e posturas que um líder “deve” tomar para reunir um coletivo em torno dos mesmos valores, elevados moralmente e em prol de um bem comum, seja no âmbito político ou corporativo. Essa literatura, porém, tem orientação positivista, na medida em que

busca medidas de avaliação objetivas para a dinâmica relacional da liderança. No próximo tópico, encerraremos este capítulo com uma contribuição proveniente da Antropologia.

2.3.3 Chefia e Liderança na perspectiva de povos indígenas: outro prisma sobre a autoridade e hierarquia

O antropólogo Pierre Clastres aborda, em sua obra “A Sociedade contra o Estado”, como as sociedades indígenas conseguiram desenvolver-se bem sem Estado. Embora não trabalhe com o conceito de liderança, suas reflexões sobre o chefe indígena trazem um aporte diferente do existente em sociedades capitalistas. Há um processo de liderança exercido pelo chefe indígena, mas está marcado pela ausência de autoridade baseada em poder coercitivo:

Não há pois rei na tribo, mas um chefe que não é um chefe de Estado. Que é que isso significa? Simplesmente que o chefe não dispõe de autoridade alguma, de qualquer poder de coerção, de nenhum meio de dar uma ordem. O chefe não é um comandante, as pessoas da tribo não têm nenhum dever de obedecer. O espaço da chefia não é o lugar do poder, e a figura (muito mal designada) do chefe selvagem não prefigura em nada a de um futuro déspota (Clastres, p. 201, 1979).

É possível analisar os relatos de Clastres quanto à falta de poder do chefe indígena a partir do que a literatura gerencial chama de Taxonomia dos Tipos de Poder, de French e Raven (1959), apresentada no início desse trabalho. Sob essa perspectiva, o chefe indígena não estaria completamente alheio ao exercício do poder sobre seus liderados, mas exerce tipos de poder distintos do coercitivo, a saber, poder de especialista e poder de referência, que Clastres traduz por *prestígio*. Poder de especialista, porque o chefe selvagem é escolhido com base em suas habilidades técnicas na oratória, na caça e na guerra; poder de referência, por ter um prestígio naquela sociedade, colocando-se ao seu serviço como um mediador de conflitos, um pacificador (CLASTRES, 1979).

Um chefe indígena não lidera segundo seus objetivos pessoais, mas de acordo com os objetivos da tribo, que “manifesta entre outras (e pela violência se necessário for) a sua vontade de preservar esta ordem social primitiva, interditando a emergência de um poder político individual, centrado e separado” (CLASTRES, p. 205, 1979):

Regra geral, um chefe não tenta (nem sequer pensa nisso) subverter a relação normal (conforme as normas) que mantêm com o seu grupo, subversão que, de servidor da

tribo, faria dele o seu senhor. Essa relação normal, o grande cacique Alaykin, chefe de guerra de uma tribo abipone do Chaco argentino, definiu-a perfeitamente na resposta que deu a um oficial espanhol que queria convencê-lo a envolver a sua tribo numa guerra que ela não desejava: os Abipones, por uma tradição herdada dos seus antepassados, fazem tudo segundo a sua vontade, e não segundo a do seu cacique. Eu dirijo-os, mas não poderia prejudicar nenhum dos meus sem me prejudicar a mim próprio; se utilizasse as ordens ou a força com os meus companheiros, rapidamente eles me voltariam as costas. Prefiro ser amado a ser temido por eles (Clastres, p. 201, 1979).

Quando um chefe indígena tentava ultrapassar essa barreira imposta pelos valores, pela cultura da tribo e pela sua concepção de objetivo coletivo, a autoridade como chefe era perdida, ainda que tivesse reconhecidamente competências para a guerra, como no caso do guerreiro Apache narrado por Clastres:

Geronimo não passava de um jovem guerreiro como os outros quando os soldados mexicanos atacaram o acampamento da sua tribo e fizeram um massacre de mulheres e de crianças. A família de Geronimo foi inteiramente exterminada. As diversas tribos Apaches fizeram uma aliança para se vingarem dos assassinos e Geronimo foi encarregado de conduzir o combate. Sucesso completo para os Apaches, que aniquilaram a guarnição mexicana. O prestígio guerreiro de Geronimo, principal responsável pela vitória, foi imenso. E a partir desse momento as coisas mudam, algo se passa com Geronimo, algo não corre bem. Porque se, para os Apaches, satisfeitos com uma vitória que realiza perfeitamente o seu desejo de vingança, a questão está de algum modo arrumada, Geronimo não vê as coisas da mesma maneira: quer continuar a vingar-se dos mexicanos, pensa que é insuficiente a derrota sangrenta imposta aos soldados. Mas não pode, como é evidente, ir atacar sozinho as aldeias mexicanas. Então tenta convencer os seus a voltar a partir em expedição. Em vão. A sociedade Apache, uma vez atingido o objetivo coletivo – a vingança – aspira ao repouso. O objetivo de Geronimo é pois um objetivo individual, para cuja realização quer encaminhar a tribo. Quer fazer da tribo o instrumento do seu desejo, ele que foi, algum tempo antes, em virtude da sua competência como guerreiro, o instrumento da tribo. Bem entendido, os Apaches nunca quiseram seguir Geronimo, tal como os Yanomami se recusaram a seguir Fouswise. Quando muito o chefe Apache conseguia (por vezes à custa de mentiras) convencer alguns dos jovens da sua tribo ávidos de glória e de despojos. Para uma destas expedições o exército de Geronimo, heróico e irrisório, compunha-se de dois homens. Os Apaches que, em função das circunstâncias, aceitavam a liderança de Geronimo pela sua habilidade de combatente, voltavam-lhe

sistematicamente as costas quando ele queria levar a cabo a sua guerra pessoal. Geronimo, último grande chefe de guerra norte-americano, passou trinta anos da sua vida a querer “fazer de chefe”, e nunca o conseguiu... (Clastres, p. 204-205, 1979).

Nessa linha, alguns pressupostos de chefia das sociedades primitivas indígenas, apesar das diferenças epistemológicas, podem dialogar com certos conceitos centrais da liderança transformacional, que se baseia em uma postura ética, a partir da qual o líder age em prol de um “bem comum” da equipe, e não sobre seus próprios interesses, valendo-se de seu próprio exemplo de caráter/conduta e da comunicação (discursos, uso da linguagem) como as principais fontes de influência sobre os liderados. Dois dos quatro elementos que caracterizam a Teoria Transformacional de Liderança fazem referência direta à importância do exemplo para liderar (o reconhecimento das competências técnicas e, sobretudo, o alinhamento de valores daquele que lidera): a “Influência Idealizada” e a “Motivação Inspiracional” (o modo como o líder se comunica com sua equipe).

Fica claro, porém, que a dimensão axiológica era a mais relevante nas sociedades primitivas indígenas, pois, ainda que o chefe tivesse competências técnicas em oratória ou na guerra, quando as colocava a serviço de um objetivo pessoal, e não da tribo, sua liderança era perdida.

É necessário ressaltar, enfim, que essa liderança do chefe indígena era coerente com uma organização política e social comunal, na qual os valores do bem comum eram priorizados, e não havia um interesse em uma acumulação mercantil, com exploração do trabalho alheio para enriquecer, tal como no modo de produção capitalista que vivemos hoje. Uma das contradições atuais dos processos de liderança no trabalho é justamente o fato de que, não raro, os processos de trabalho têm por objetivo principal o aumento da acumulação de capital nas empresas privadas, a despeito de outros valores, como os da saúde do trabalhador ou dos usuários. Isso faz com que interesses divergentes apareçam e lideranças surjam junto a grupos que buscam resistir à opressão no trabalho.

Elton Mayo, em sua pesquisa na cidade de Hawthorne, chegou a detectar esse movimento de grupos que tinham objetivos diferentes daqueles da gerência empresarial capitalista, mas não conseguiu fazer uma interpretação do fenômeno com a complexidade que era requerida, como mostra a crítica de Canguilhem:

O que escapou aos psicólogos da enquete de Hawthorne é que os operários não tomariam como autenticamente normais senão as condições de trabalho que eles

mesmos teriam instituído em referência a valores próprios e não emprestados, é que o meio de trabalho que eles tomariam como normal seria aquele que eles teriam feito eles mesmos, a eles mesmos, para eles mesmos. Todo homem quer ser sujeito de suas normas. A ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio (Canguilhem, p. 120, 2001).

Ao trazer essa contradição presente na sociedade capitalista contemporânea, percebe-se que parte da produção teórica de liderança aborda este tema como se fosse possível discuti-lo sem levar em conta essa desigualdade estrutural. Além disso, é importante frisar que as pessoas sempre vão apresentar uma diversidade de posições sobre as normas da organização da qual fazem parte, o que, por sua vez, tem relação com a maneira de afirmar os valores sociais que são importantes para dar sentido ao seu trabalho.

Para exemplificar, alguns debates provenientes de minha experiência como formadora de liderança no âmbito militar são úteis. Seja em sala de aula ou fora delas, em conversas mais reservadas, alguns oficiais afirmavam para mim que não acreditavam mais na própria instituição. Outros ainda acreditavam, afirmavam que era possível orgulhar-se de seu trabalho bem-feito como um líder. Esses últimos diziam que justamente no exercício da liderança estava a riqueza do seu fazer, em ser um “chefe que dá exemplo”, que “motiva os subordinados”, que os escuta, os respeita, que constrói naquele coletivo um bem comum, um bem viver, apesar das intempéries ocasionadas por algumas decisões de alta patente.

A contribuição da teoria da liderança Transformacional poderia ser complementada com outras abordagens que aprofundem a compreensão de como é construído um objetivo em comum ou mesmo como se constroem efetivamente as cooperações verticais e horizontais nas organizações públicas e privadas. Nessa direção, como pensar um processo de liderança sem enfrentar o problema político sobre a definição da missão e as tarefas de uma organização, para que tenham o sentido coletivo, e não interesses privados? Como os valores do bem comum podem guiar serviços públicos ou privados? Como normas podem ser criadas para concretizar esses valores no manejo da relação chefe-subordinados?

Essas questões podem ser mais bem apreendidas com o auxílio das Clínicas do Trabalho, que serão abordadas a seguir, com suas pistas para problematizar a questão da chefia e da liderança.

3. CONTRIBUIÇÕES DAS CLÍNICAS DO TRABALHO

3.1 CLÍNICAS DO TRABALHO: HERANÇAS COMPARTILHADAS

O campo denominado “Clínicas do Trabalho” é composto por um conjunto de teorias que tem como foco de estudo a relação entre trabalho e subjetividade (BENDASSOLLI & SOBOLL, 2011). É dividido em quatro grandes vertentes: Ergologia, Psicodinâmica do Trabalho, Clínica da Atividade e Psicossociologia. Sobre o termo “clínica”, Bendassolli e Soboll (2011) explicam:

Não se trata, podemos dizer logo de partida, de uma clínica de divã, focada em problemáticas singulares, girando em torno das fantasmáticas individuais. E também não se trata de uma abordagem que dilui o sujeito em estruturas (em geral, sociais) que o antecedem. A ênfase da palavra clínica nesse caso é sobre a articulação do mundo psíquico com o mundo social. A clínica do trabalho aproxima-se de uma clínica social, cuja pauta de pesquisa e intervenção é a realidade vivenciada pelos sujeitos. Em não sendo uma clínica exclusivamente do sujeito intrapsíquico, incorpora, em seus questionamentos, a produção social do sofrimento no trabalho, bem como a produção de circunstâncias pelas quais o trabalho é reconstruído pela ação coletiva e individual. Quer dizer, não é uma clínica do sofrimento, atenta, exclusivamente, aos aspectos deletérios e nocivos do trabalho; trata-se de uma clínica que, apesar de partir ou pressupor o sofrimento, vai além dele e enfatiza os aspectos criativos e construtivos do sujeito em sua experiência no trabalho (Bendassolli & Soboll, p. 58, 2011).

Antes de falar sobre os encontros teóricos de tais correntes de pensamento, é importante relatar a origem geográfica comum: os principais autores dessa perspectiva têm sua origem na França: Yves Schwartz, filósofo e professor titular da Universidade de Provença, um dos principais autores da Ergologia; Yves Clot, filósofo de formação, psicólogo do trabalho e professor emérito do Cnam (“Conservatoire national des arts et métiers”), representante principal da corrente teórica da Clínica da Atividade; Christophe Dejours, psicanalista, criador da Psicodinâmica do Trabalho; e nomes como Max Pagès, Eugene Enriquez, Andre Lévy, Guy Palmade, Jean Dubost e Jean Rouchy, pertencentes à cinquentenária Association de Recherche et Intervention Psychosociologique (ARIP), autores do campo da Psicossociologia.

E foi na França que, em um colóquio realizado em 2008, no Cnam, pela cadeira de Psicologia do Trabalho, cunhou-se o termo “Clínicas do Trabalho”. Clot coloca-a como uma

construção recente, apesar das obras e pesquisas realizadas há pelo menos três décadas, sobretudo na Psicologia do Trabalho de origem francófona (BENDASSOLLI & SOBOLL, 2011). Quais semelhanças foram capazes de reunir diferentes autores sob tal expressão?

Para responder essa pergunta, precisamos investigar primeiramente o binômio “trabalho prescrito” e “trabalho real”, oriundo da Ergonomia da Atividade, o campo teórico de base comum às Clínicas do Trabalho. Em “Ficção e realidade do trabalho operário”, publicado em 1989, pesquisadores do laboratório de Ergonomia e Neurofisiologia do Cnam-Paris apresentam reflexões sobre os frutos de 15 anos de pesquisas. Segundo Daniellou et al. (1989), o trabalho prescrito consiste nas tarefas designadas a um posto de trabalho, como a quantidade e a qualidade da produção por unidade de tempo e os meios materiais necessários para realizá-las. Essa prescrição carrega consigo um pressuposto taylorista, de que o fazer de cada posto de trabalho pode ser dividido e categorizado de forma independente, a partir da observação dos gestos realizados por uma amostra de trabalhadores (que nem sempre refletem a diversidade daquele coletivo). Não é levado em consideração, contudo, que há uma série de decisões e adaptações que o trabalhador faz para realizar determinados gestos. Esse processo de mobilização interna dos trabalhadores não é diretamente observável. Aí se encontram o trabalho real, o saber-fazer de cada trabalhador, as regras para dar conta das variabilidades do real que são dinâmicas e imprevisíveis.

O campo teórico das Clínicas do Trabalho, mesmo possuindo importantes diferenças teórico-metodológicas, compartilha uma herança comum da ergonomia francesa a respeito do conceito de trabalho, ainda que ele seja bastante polissêmico. Segundo Le Bris (2017), confundir “trabalho” com “emprego” ocultaria registros menos visíveis, como o trabalho doméstico, afinal, definir trabalho como ocupação de um posto, assumir uma profissão ou prestação remunerada, inscrita num regime de direitos, seria não só simplório, mas incompleto.

O trabalho que tanto se transformou nos últimos anos, inserido em sistemas complexos e heterogêneos, cada vez mais afastado de manipulações materiais diretas, escapa a modalidades de conhecimentos exteriores e distanciados. É investigado nas “*ergo* disciplinas”, a partir dos anos 80, em campos diferentes: psicanálise, ergonomia e filosofia. Nas análises do trabalho realizadas nessas investigações, pensar o trabalho como atividade ou, dizendo de outro modo, “adotar o ponto de vista da atividade” consiste em revelar, “mesmo em situação de constrangimento extremo, a parte da iniciativa da pessoa que trabalha, sem a qual o resultado não poderia ser alcançado” (LE BRIS, p. 105, 2017). O trabalho, portanto, tomado na perspectiva das Clínicas, refere-se ao conceito de atividade humana.

Constrangimentos e iniciativas também estão presentes em outro par conceitual “herdado” da Ergonomia e, até certo ponto, compartilhado pelas Clínicas do Trabalho. Trata-se do binômio tarefa-atividade. Segundo Leplat e Hoc (2005), *tarefa* é o que se *deve fazer*, e *atividade*, o que se *faz*. A tarefa está associada às prescrições (trabalho prescrito) e a atividade, ao que o sujeito investe de si para dar conta das obrigações, dos objetivos traçados por quem determina a execução. Valendo-se de uma metáfora, é como um jogo de xadrez: as regras de movimentos que podem ser realizados pela peça e as estratégias teóricas de jogo comporiam a tarefa, e todos os pensamentos engendrados antes e durante a realização dos movimentos representariam a atividade. Ou seja, a atividade não é diretamente observável, mas está ali, como uma instância subjacente à tarefa. Por isso mesmo, o analista do trabalho precisa conhecer a tarefa prescrita para analisar a atividade, ainda que esta nem sempre corresponda à tarefa prescrita.

A análise psicológica da situação de trabalho procura explicitar a interação na organização do sistema cognitivo do trabalhador e o domínio da ação no qual se inscreve cada tarefa. Por situação de trabalho, entende-se o sistema funcional sujeito-tarefa, porém a tarefa efetivamente realizada pode diferir completamente da prescrição original, e essa distância entre tarefa prescrita e tarefa efetiva é a dimensão da atividade (LEPLAT & HOC, 2005).

Na esteira dessa compreensão, o conceito de atividade, sob a perspectiva teórica de uma das Clínicas do Trabalho, a Clínica da Atividade, também vai muito além do que se pode observar em uma atividade realizada: atividade não é uma ocupação, agitação, não é só o que se move e é diretamente observável. O que se faz é uma parte muito pequena do possível. O real da atividade também engloba o que não foi feito, o que se gostaria de fazer, a atividade suspensa, impossível, impedida (CLOT, 2006a).

Para Clot (p. 54, 2006a), a “atividade realizada foi apenas a vencedora entre muitas atividades possíveis; agir é inibir outras ações possíveis, e esta colisão de possíveis também é atividade”. Vygotski (*apud* CLOT, p. 115, 2006a) afirma que “o homem é pleno a cada minuto de possibilidades não realizadas”. A fonte do desenvolvimento está presente no sujeito por meio destas atividades que ainda não realizou, mas continua a querer fazer; o sonho também é atividade. Define-se ainda que toda atividade é endereçada. Nossa atividade define-se e organiza-se na atividade dos outros, contribui para a história de outrem ao criar entre as coisas uma relação que não foi construída. É “coatividade”; por isso, muitas vezes, para agir, precisamos desfazer-nos das atividades dos outros, escolher entre os possíveis, como é possível perceber nas palavras de Clot (p. 104, 2010a):

A atividade é uma provação subjetiva mediante a qual o indivíduo se avalia a si próprio e aos outros, para ter a oportunidade de vir a realizar o que deve ser feito. As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas – até mesmo, as contra-atividades – devem ser incluídas na análise (...). A atividade subtraída, ocultada ou recuada nem por isso está ausente, mas influi, com todo seu peso, na atividade presente (Clot, p. 104, 2010a).

Pode-se dizer que, de forma geral, não só na Clínica da Atividade, o trabalhar é sinônimo de escolher entre os diferentes possíveis, a cada momento. Na Ergologia, a atividade envolve sempre um debate de normas, que por sua vez, fazem referência a valores. Schwartz (2011) afirma que o trabalho é “ao mesmo tempo uma evidência viva e uma noção que escapa a toda definição simples e unívoca (...), uma realidade enigmática (...), a própria base do que ‘faz a história’ para o homem (SCHWARTZ, p. 20, 2011). A atividade, na perspectiva ergológica, é um “impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/coletivo; fazer/valores; privado/profissional...)” (DURRIVE, p. 19, 2010). E, por ser esse impulso de vida, toda atividade é uma tentativa de transformação, de “fazer de outra forma”, que impede qualquer tentativa de análise com enfoque único:

Penso que levar em conta ou levar a sério a noção de atividade, é justamente o reconhecimento de que não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação. Existem, na própria atividade, reservas de alternativas permanentes que são mais ou menos contrariadas, mais ou menos desenvolvidas (...). Não é uma palavra de ordem projetada no futuro: está dentro da realidade, é uma espécie de obrigação mesma de qualquer situação de atividade de trabalho já incluir uma dimensão de transformação (...). Ter um olhar ergológico sobre as transformações em curso nos conduz à recusa de categorizá-las antecipadamente, de pré-recortar as mudanças por categorias que poderiam ser desenvolvidas antes mesmo que as atividades se desenvolvam ou existam: precisamente porque isso deixa de considerar aquilo que, em toda atividade, é já um “trabalhar ou fazer de outra forma”. Logo, o ponto de vista da atividade “descategoriza”. Ele nos impede, nos proíbe totalmente de embarcar em um modelo de análise única (Schwartz, p. 35, 2010a).

Então, qual seria o modelo de análise da Ergologia? Utilizam-se os saberes disciplinares, mas é com “aqueles que trabalham que se validará conjuntamente o que se pode dizer da

situação em que vivem” (SCHWARTZ, p. 36, 2010a). Os conceitos do saber ergológico funcionam como alimento, em uma espécie de vaivém entre as experiências e os conceitos, capazes de fazer surgir o debate de normas, o encontro de valores. Sobre isso, afirma Schwartz:

(...) é preciso fazer emergir esses debates porque é a realidade da vida. Se não o fazemos, haverá estragos em algum lugar, certamente. Ainda assim, trata-se de debates, que quer dizer que ninguém pode resolver categoricamente. A primeira das coisas a fazer, é colocar tudo isso em debate, em discussão – sem que haja voz preponderante nesta matéria. Mas é preciso criar lugares em que esses debates emerjam, para que em seguida se possa conduzir políticas acerca de bens comuns que estejam no nível do microscópico, em relação dialética com o nível mais político, o mais macroscópico – isso acontecendo nos dois sentidos (Schwartz, p. 36, 2010a).

Dejours (2012) também concorda que o trabalho está para além da relação salarial ou empregatícia. O trabalhar é um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos materiais e sociais, na qual o trabalhador, a fim de alcançar os objetivos designados, acrescenta de si mesmo às prescrições, ao ponto de ser impossível atingir a qualidade caso respeitasse-as à risca. Na Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho é concebido como “trabalho vivo”, que compromete o corpo (o corpo erógeno da Psicanálise) e a inteligência daquele que trabalha, para lá do tempo da atividade de produção, por vezes até no trabalho dos sonhos (DEJOURS, 2012).

A inteligência do trabalho é a inteligência do corpo, pois a assimilação de uma nova habilidade passa por um complexo processo de apropriação que impõe o remanejamento da arquitetura subjetiva como um todo. O real do trabalho, para Dejours (2012), envolve tudo aquilo que escapa ao domínio da ciência e da técnica. A resistência e a obstinação do trabalhador no confronto com o real levam-no a um combate, a um espaço intermediário de sofrimento. O hiato entre o prescrito e o real mostra-se através do fracasso, de um sentimento de impotência, irritação, raiva, até mesmo decepção ou desamparo. O real deixa-se conhecer como surpresa desagradável, numa dimensão afetiva.

É nessa relação primordial de sofrimento no trabalho que, sob o ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho, o corpo realiza, a um só tempo, a experiência do mundo e de si mesmo. O trabalho enquanto *poiesis* é como uma promessa de ampliação da subjetividade que abre caminho para a realização de si mesmo. Tal ampliação, porém, necessita de algumas condições sociais e políticas precisas, “o mundo habitável – em que é dado a todos a possibilidade de elaborar, perlaborar a experiência do real, e eventualmente de compartilhar o

seu sentido” (DEJOURS, p. 21, 2012). Logo, é possível afirmar que o trabalho vivo implica em trabalho psíquico no enfrentamento do real.

De que forma este olhar das Clínicas para o trabalho, sob o prisma da atividade, como uma co-construção de um viver junto, composto por maneiras de engajamento do corpo e consequente produção de subjetividade, pode auxiliar a compreender o manejo da relação chefe-subordinado? É o que veremos a seguir, a partir dos conceitos basilares da Ergologia, Psicodinâmica do Trabalho e Clínica da Atividade.

3.2 PERSPECTIVA ERGOLÓGICA: A LIDERANÇA COMO GESTÃO DE DESNIVELAMENTOS E CONTRADESNIVELAMENTOS HIERÁRQUICOS

A Ergologia pode ser definida como “um projeto de melhor conhecer, e sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las” (SCHWARTZ, p. 37, 2010b). A que se refere esse melhor conhecer? Conforme descrito na seção anterior, para conhecer o trabalho, é preciso voltar o olhar para a inevitável e universal distância entre o trabalho prescrito e o real; ao que escapa à tentativa de predeterminação e antecipação: a dimensão da atividade humana.

Seja na organização científica taylorista das situações de trabalho, seja em qualquer outro tipo de prescrição, o trabalho nunca se dá na mesma forma em que foi pré-concebido. Essa é a chamada “primeira proposição ergológica”: existe sempre uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. A “segunda proposição ergológica”, por sua vez, diz respeito ao interesse central da Ergologia: não é possível sequer prever totalmente tal distância, pois seu conteúdo é parcialmente ressingularizado a cada vez, por cada trabalhador, ainda que não seja totalmente singular, trazendo consigo regularidades e tendências. A “terceira proposição ergológica” explica onde está essa ressingularização: a distância entre o prescrito e o real remete à atividade do corpo-si; aquele que trabalha faz uso de seu corpo. Há uma economia e racionalidade do corpo, que não são totalmente conscientes e acessíveis diretamente àquele que trabalha. Trata-se do conceito de “corpo-si”, “alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (SCHWARTZ, p. 44, 2010b). Na perspectiva ergológica, o conceito de atividade humana como dramáticas do uso do corpo-si auxilia a ver a dimensão subjetiva do trabalho com “cuidado epistemológico e ético necessário para evitar reducionismos e dicotomias” (MUNIZ et al., p. 69, 2018).

Sobre o conceito de corpo-si, é importante descrever que Schwartz utilizou três referências principais para sua construção: i) Marx, quanto à dimensão subjetiva e coletiva presente em cada trabalhador, mesmo em contexto de trabalho repetitivo e individualizado; ii) Nietzsche, quanto à noção de si como um corpo que guarda uma sabedoria, um “sábio desconhecido”; e iii) Canguilhem, quanto à noção de saúde como normatividade, produção de normas próprias que os trabalhadores fazem em cada atividade de trabalho, ao escolherem dentre as normatividades possíveis. Tais escolhas são feitas sob um debate de valores que lhes são próprios, valores que afirmam a vida.

A presença, em plena organização de trabalho taylorista, de um trabalho diferente da prescrição revela uma atividade que não é fruto apenas de uma mão ou de uma mente separados. É efeito de um si, que se apresenta com sua complexidade e possibilidade de intervenção, como corpo que é também alma e que está para além da dicotomia trabalho intelectual e trabalho manual. Isso indica que não é simples compreender essa atividade porque ela não é evidente nem ao próprio trabalhador. Daí ser pertinente a referência a um sábio desconhecido. O autor propõe que para abordar o si é necessário considerá-lo sob três ângulos: como parte dos seres vivos, como formado na trama do trabalho social e como singularizado no desafio privado da hominização (Muniz et al., p. 70, 2018).

O corpo-si não é o mesmo que indivíduo, pois, para Schwartz, “não há história de um humano singular dissociada de história social, e que cada humano vive em sua atividade múltiplos debates de normas, longe de um essencialismo” (MUNIZ et al., p. 70, 2018). Há uma dimensão coletiva no corpo-si, pois “é todo o corpo do trabalhador que se mobiliza para, em função de seu projeto, retribuir competências adquiridas em outros contextos, colocando-as a serviço de novos problemas” (MUNIZ et al., p. 72, 2018). O processo decisório chamado de arbitragem, que se instaura em cada debate de normas, é influenciado por um processo de valoração; não de valores morais, e sim valores da historicidade, que não são totalmente expressos em palavras, mas vividos no corpo.

O corpo, este mesmo corpo, que tenta fazer face em todas as situações da vida, este si do uso de si, à provação de todas as circulações entre trabalho e fora do trabalho, trabalho e não trabalho, este corpo que liga o sincrônico ao diacrônico, é todo conjunto o corpo biológico, o corpo biográfico que porta os estigmas de sua tentativa de inscrição no ser social, o corpo falante e significante, o corpo cultural e histórico. Este corpo-si é bem o lugar onde deve se pensar esta articulação das dramáticas e se há

bem um enigma de trabalho, ele nos parece repousar inicialmente e antes de tudo lá (Schwartz *apud* Muniz et al., p. 70, 2018).

O conceito “dramática do uso do corpo-si” corresponde ao permanente debate de normas que se dá na atividade humana. Essas normas são sustentadas por diferentes valores, ou seja, todo debate de normas está inscrito num mundo de valores, como aponta Schwartz:

(...) toda sequência de atividades industriais envolve arbitragens, debates, imersos num mundo social em que a comunidade de destino é sempre eminentemente problemática, em permanente reconstrução. Advêm dessas arbitragens decisões sempre parcialmente não antecipáveis, “renormalizações”; mesmo num nível infinitamente pequeno, os resultados dessas arbitragens – as “renormalizações” – recriam sem cessar uma história: “ocorre continuamente algo novo” que, obrigando-nos a escolher, forçam-nos a nos escolher, na qualidade de seres às voltas com um mundo de valores. Daí vem a ideia de que esse uso de si é uma imposição contínua dessas micro-escolhas permanentes e disso surge a expressão do trabalho como dramática do uso de si (Schwartz, p. 261, 2014).

Não é apenas a comunidade de destino que muda e se reconstrói, mas o próprio trabalho, que “foi sempre apreendido na mudança” (SCHWARTZ, p. 25, 2010a). O trabalho operário, a relação homem-máquina mudou bastante na nova economia, inserida na era da internet. Para Schwartz (2010a), o que foi modificado é o que se pede hoje dos trabalhadores: as competências. Também mudaram os ambientes institucionais (o conceito de empresa) e as dimensões jurídicas das relações de trabalho, estas cada vez mais fluidas. As formas de trabalho clássicas, como o trabalho operário dentro do ambiente maquinico, foram substituídas por outras formas de atividade humana, como, por exemplo, no setor de serviços e nos grupos de projeto:

Ora, os grupos de projeto se desenvolvem com a ideia – uma vez que se deseja conceber dispositivos que funcionem eficazmente e economicamente – de que é necessário imaginar da maneira mais precisa possível qual será o trabalho futuro, os novos problemas que irão surgir. Isso quer dizer que novas relações coletivas devem ser criadas: fazer cooperar categorias que não cooperavam, representações do trabalho que não estabeleciam trocas... Toda esta dinâmica dos grupos de projeto são atividades novas. Há pessoas das quais pode-se dizer que o ofício é o de conduzir projetos. (...) Há 20 ou 30 anos, quando se estava sob a influência sobretudo taylorista, não se falava de “equipes de projeto” (Schwartz, p. 28, 2010a).

Nas atividades ligadas às novas formas de trabalhar e produzir, as equipes têm que gerir fluxos, panes eventuais, se comunicar com frequência. Schwartz (2010a) pontua que há certo recuo do taylorismo, por um lado, sobretudo no domínio industrial; mas, por outro, há o desenvolvimento de prescrições de atividades onde antes não havia, como no setor de serviços. Existe um apelo à iniciativa, mas que tem limites e não é fácil de ser vivido. Tais mudanças incidem nas relações profissionais e no modo de gerência.

Qual seria esse modo de gerência das novas formas do trabalhar? Seriam outros modos de liderar? Na literatura gerencial, muitos diriam que sim, segundo Migueles e Zanini:

Os sistemas de produção, da chamada nova economia, baseados em conhecimento e qualidade, exigem a liberdade de partilhar ideias sem medo. Um estilo de gestão baseado em confiança é, sobretudo, consequência de padrões gerenciais baseados em valores compartilhados e princípios de justiça (Migueles & Zanini, p. 15, 2009).

Do ponto de vista da Ergologia, não é prudente julgar tão rapidamente em que sentido se deram (ou se dão) as mudanças no mundo do trabalho e, consequentemente, nas formas de gerência e liderança. É preciso olhar mais de perto, como preconiza a tradição da Ergonomia, no domínio do singular que também é coletivo, “inquietar-se do ponto de vista daquele que trabalha” (SCHWARTZ, p. 29, 2010a). Interessar-se pela fala do trabalhador sobre sua própria atividade denota a prudência da Ergologia ao olhar para qualquer atividade de trabalho, em interesse genuíno por aprender permanentemente “os debates de normas e valores que renovam indefinidamente a atividade” (SCHWARTZ, p. 30, 2010a). Isto implica aceitar os limites dos conceitos e teorias frente à complexidade do trabalho, assumindo uma posição de desconforto intelectual. E o que significa, então, debate de normas e valores, alvo dos praticantes da Ergologia e que pode ser muito útil no manejo da relação chefe-subordinado?

(...) somos sempre apanhados pela retaguarda, no que tange à atividade humana. Ela está sempre, em um dado meio, em negociação de normas. Trata-se de normas anteriores à própria atividade: a atividade negocia essas normas em função daquilo que são as suas próprias. Qualquer que seja a situação, há sempre uma negociação que se instaura. E cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda. Ora mais, ou menos! Esta recomposição pode ser mínima ou mais significativa – e isso é algo muito positivo (Schwartz, p. 31, 2010a).

A perspectiva e o olhar ergológico debruçam-se sobre as dimensões micro e macro do trabalho, compreendendo que “uma situação de trabalho contém as questões da sociedade. Inversamente, pela maneira como se trabalha cada um toma posição nestes debates da sociedade e os recompõe na sua escala” (SCHWARTZ, p. 31, 2010a). Schwartz exemplifica um debate de normas ao falar dos muitos postos de trabalho criados com contratos precários, temporários. Os colegas de equipe que recebem um trabalhador desse tipo de contrato estão diante da questão: “Ensinamos ou não o serviço ao novato?”. Se o ensinam, por se solidarizarem com um colega que reconhecem já estar em condições precárias, usam um tempo que poderiam investir em outra tarefa. Se não o ajudam, trarão consequências para o funcionamento da rotina da equipe. Assim, o questionamento “será que estou reforçando uma política que multiplica a precariedade?” circunda esse complexo debate de normas.

(...) dentro do infinitamente pequeno do trabalho, encontram-se os maiores problemas do político (...), encontramos nas escolhas atuais, bem diretamente, tudo o que se passa no macro. Todas essas escolhas que serão feitas no micro do trabalho, são uma maneira de gerir – então de ponderar – o resultado dessas transformações ou a sequência da história dessas transformações – que ninguém pode prever precisamente porque não se sabe como vão operar as escolhas e as decisões nesse tipo de situação. Não se trata, portanto, de miopia. A perspectiva ergológica obriga, ao contrário, a colar permanentemente o micro e o macro, a partir do momento em que ela aponta o fato de que toda atividade de trabalho encontra escolhas, debate de normas e logo encontro de valores (...). Há sempre alguma coisa da ordem do viver junto e dos valores do viver junto na menor das situações de trabalho. Viver junto, ao nível do político, significa que se pode acreditar na possibilidade de gerir junto alguma coisa como os bens comuns e o Bem Comum. Se nas situações de trabalho concretas tem-se a impressão de que finalmente não se pode acreditar nisso, que existem divisões permanentes, que essas divisões são ampliadas, por exemplo, que se divide as pessoas para melhor dirigir os conjuntos, que finalmente não se leva em conta realmente os fenômenos de solidariedade, como se pode pensar que a política, no sentido do eleitor, do cidadão, tenha sentido? (Schwartz, p. 33, 2010a).

Em que o olhar ergológico pode colaborar com o manejo da relação chefe-subordinado? Primeiramente, os conceitos ou competências disciplinares podem servir ao gerente/chefe como um “alimento”, para que este seja capaz de compreender o que se passa numa situação de trabalho, pôr em prática as experiências e os conceitos que fomentem o debate de normas ou

valores. Para tal, há que se ter a humildade de não trazer respostas prontas ou fazer sua voz preponderar sobre os liderados, mas:

(...) criar lugares em que esses debates emerjam, para que em seguida se possa conduzir políticas acerca de bens comuns que estejam no nível do microscópico, em relação dialética com o nível mais político, do macroscópico – isso acontecendo nos dois sentidos (Schwartz, p. 36, 2010a).

Traçando um paralelo com a teoria Transformacional de liderança, especificamente com um de seus elementos, a Estimulação Intelectual, um líder (ou um gerente) incentiva seus liderados a serem criativos e inovadores, a partir de questionamentos sobre a própria atividade, demandado por um problema a ser solucionado (SOSIK & JUNG, 2010). Não se trata, é claro, do mesmo conceito de atividade das Clínicas do Trabalho, tampouco é o mesmo ponto de vista epistemológico da Ergologia, mas já aponta para um olhar oposto ao da Administração Científica Taylorista, que se centraliza na prescrição prévia de gerentes/especialistas fechados em seus escritórios, alheios quanto ao real do trabalho.

O gerente que escolhe praticar os pressupostos da liderança transformacional valorizará o ponto de vista dos liderados, daqueles que trabalham, escutando-os mais, gerando a sensação de pertencimento. Na esteira dessa compreensão, pode-se conjecturar que os líderes transformacionais não devem praticar o que os ergonomistas chamaram de “turismos industriais”, meras visitas ao local de trabalho, sem considerar que “o trabalho é mais complicado do que o que sobre ele nos foi dito” (SCHWARTZ, p. 42, 2010a). Segundo Schwartz, é preciso uma “aprendizagem do olhar, da atenção e do interesse” (SCHWARTZ, p. 42, 2010a) para “não pensar o trabalho no lugar dos outros” (SCHWARTZ, p. 43, 2010a), uma prática bem comum entre gerentes, usualmente convocados a trazer diretrizes para seus subordinados de maneira unilateral (*top down*).

A aprendizagem do olhar e da escuta começa com a compreensão da distância universal entre o trabalho prescrito e o real – a dimensão da atividade. Um exemplo dessa distância é explicitado no conhecido estudo sobre o trabalho operário em uma empresa de montagem de televisores, feito por ergonomistas da equipe do professor Alan Wisner²². Durante a pesquisa, notou-se que as operadoras reorganizam permanentemente seu posto de trabalho e realizam movimentos distintos daqueles planejados pela organização científica do trabalho (ou trabalho prescrito). Ao mesmo tempo em que essa distância é universal, é também singular, no sentido

²²Antoine Laville, Catherine Teiger e Jacques Durauffourg.

de que uma operadora não fará como a colega, e nem a mesma operadora fará tudo sempre igual em dias distintos, trazendo em si uma outra racionalidade, denominada racionalidade do corpo.

As arbitragens dos debates de normas, contudo, não são processos individuais. Arbitra-se junto com os outros, retributam-se valores, para, então, concretizá-los por meio da produção de normas. O termo cunhado por Schwartz (2010c) para descrever o espaço onde acontecem tais debates chama-se “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP).

Uma ECRP não corresponde exatamente a uma equipe de trabalho formal, prescrita no organograma de uma organização; são fronteiras pontilhadas, invisíveis, que englobam pessoas de diferentes equipes e serviços, que trocam informações fundamentais para uma tarefa solicitada. São fronteiras plásticas que se constroem e reconstróem sem cessar; podem mudar em função das pessoas e da jornada. Não há nenhuma organização humana sem entidades coletivas relativamente pertinentes. Dentro delas, ocorrem, a todo o tempo, criações: são negociações, deslocamentos, buscas, trânsito de informações que se constituem em um permanente trabalho e retributo dos valores que animam aquela vida social. Ocorrem em um nível microscópico, naquela ECRP, mas, por serem da ordem do viver junto, também se inscrevem no nível macroscópico, político (SCHWARTZ, p. 152, 2010c). Na perspectiva ergológica, “dentro do infinitamente pequeno do trabalho, encontram-se os maiores problemas do político”, e, por isso, não se pode descolar o micro e o macro (SCHWARTZ, p. 33, 2010a).

Para delimitar uma ECRP, é necessário antes aproximar-se do funcionamento geral da situação de trabalho, o que significa conhecer suas *normas antecedentes*: as regulamentações, a natureza daquele posto de trabalho, os saberes técnicos e científicos, os conhecimentos sobre a hierarquia e as possibilidades daquela organização. Aqui já temos uma das pistas sobre a forma com que o saber ergológico pode contribuir para o trabalho de um líder ou gerente que deseja exercer sua liderança em um dado coletivo, a partir de uma ECRP. Ele precisa conhecer suas normas antecedentes (SCHWARTZ, 2010c).

É válido utilizar este conceito da Ergologia para um aprofundamento da compreensão do poder de especialista e do poder legítimo, elementos da Taxonomia de French e Raven (1959), apresentados no capítulo inicial desta dissertação, a saber: poder de especialista, quando um liderado concorda com a influência do agente por reconhecer nele um saber/competências técnicas naquela área de conhecimento; e poder legítimo, quando alguém concorda com a influência do agente, porque acredita que este tem o direito de fazê-lo, por sua posição hierárquica na instituição. Quanto aos desnivelamentos hierárquicos, Schwartz observa que:

(...) existe uma hierarquia, é necessário haver o que eu chamaria de desnivelamentos internos; por exemplo, o desnivelamento entre o chefe da DOT²³ e os outros se traduz por uma questão de classificação de salários, o que é importante para todos. **O chefe deve, de certa maneira, assumir seu papel, suas responsabilidades, ele deve merecer seu status; e ao mesmo tempo, é necessário que se instituam procedimentos ou processos que passem por canais absolutamente imprevisíveis – que são bastante linguajeiros, mas não apenas isso – e que se restabeleça no interior do bocal uma espécie de igualdade e de projeto comum entre todos, para que as trocas e as recomendações andem nos dois sentidos, para que cada um partilhe de um objetivo comum.** E, durante a atividade, se desfaz o fato de que existem alguns que são “mais” do que outros (Schwartz, p. 160, 2010c, grifo da autora).

Partilhar um objetivo comum é uma das ideias centrais da liderança na literatura gerencial. Conforme apontado no primeiro capítulo deste trabalho, seu uso (ou de correlatos semântico) está comumente associado à definição do espaço ou até mesmo do objetivo final da atuação de um líder: influenciar pessoas em prol de um objetivo comum.

Na Ergologia, o objetivo comum de uma entidade coletiva relativamente pertinente é descrito em dois registros: o do viver junto (que traz um bem comum, um bem viver com valores comuns) e o da eficácia (valor econômico gerado, tempo economizado). Gerir os desnivelamentos hierárquicos, a responsabilidade como chefe e, ao mesmo tempo, “deixar respirar, isto é, permitir que expressem todas as sugestões, as inovações, as coisas, por meias-palavras” (SCHWARTZ, p. 160, 2010c), tornam possível um trabalho de líder bem feito.

Por conseguinte, depreende-se que uma das pistas da Ergologia para a prática da liderança é assumir os desnivelamentos, ou seja, não fingir que todos estão no mesmo nível hierárquico. Um chefe não pode dizer que não é líder, abdicando de suas responsabilidades, como no modelo de liderança Laissez-Faire. É preciso assumir suas responsabilidades, mas de modo a garantir “direito e lugar a todas as micro-criatividades, aos valores dos outros no trabalho” (SCHWARTZ, p. 160, 2010c). Na teoria da liderança Transformacional, um líder precisa estimular intelectualmente seus liderados, desafiando-os a sugerirem soluções, a pensarem “fora da caixa”, participando do processo de tomada de decisão, o que se espera que gerará nos liderados a sensação de pertencimento ou, dito de forma ergológica, de um “viver junto”, sob uma “comunidade de valores”. Para a Ergologia, no entanto, esse coletivo é frágil,

²³ Direção Operacional de Triagem da empresa francesa nacional de transporte férreo (Société Nationale des Chemins de Fer Français – SNCF).

fluido, por isso relativamente pertinente, o que demanda atenção para colaborar com sua construção, a fim de tentar promover alguma relativa estabilidade – mas de que forma?

Apreende-se aí talvez o essencial daquilo que está contido na tarefa de enquadrar ou de gerir homens e mulheres no trabalho. É profundamente difícil. Tão difícil que, por diversas razões, prefere-se a via mais simples, a de gerir de uma forma autoritária, com base no organograma, na prescrição, enquanto que não é a isso que se deve a eficácia de um coletivo. Somos levados, portanto, a pensar que existem relações de poder, de propriedade. Relações de força que funcionam infinitamente melhor (mas a que custo!) com base na autoridade, nos organogramas e na prescrição, que com base na gestão permanente, do que denominei de desnivelamentos e contradensnivelamentos (Schwartz, p. 160, 2010c).

Ao referenciar a Ergologia para complementar a ideia de objetivo comum da literatura gerencial sobre liderança, vale dizer que o olhar ergológico acrescenta a dimensão política do bem comum ao abordar a relação entre o contexto macro e micropolítico. Nesse sentido, a atividade de trabalho é atravessada pelos debates sobre como construir uma vida social, no sentido amplo e no cotidiano da situação de trabalho. Ao contrário da literatura da liderança Transformacional, a construção de valores comuns não se dará apenas por um esforço único e individual de um líder, com seu caráter e sua conduta exemplares e inspiradores, mas sim no espaço de debates, onde a postura do líder no gerenciamento dos desnivelamentos e contradensnivelamentos é só mais um dos ingredientes no caldeirão da construção de uma ECRP.

Acredita-se frequentemente que os chefes os gerentes são os únicos gestores, por terem a função oficial de gerir processos e, conseqüentemente, as pessoas neles envolvidos. A partir da descoberta da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado, todavia, tal como demonstrado pela Ergonomia da Atividade, percebe-se que não são apenas os chefes que fazem a gestão do trabalho. Todos estão implicados na regulação dos imprevistos (as variabilidades) que tornam obsoletas as prescrições, gerando a necessidade da criação de novas normas. Segundo Schwartz, a gestão:

(...) como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja, em parte (Schwartz, p. 23, 2004).

Considerando que o trabalho prescrito é sempre diferente do real, não há um trabalho que possa ser classificado como simples. Todo e qualquer trabalho guarda em si uma dimensão gestonária (SCHWARTZ, 2004), um uso de si: por outros (normas prescritas) e por si mesmo (dimensão microgestonária). Enxergando aqui como líder aquele que tem o poder legítimo sobre um grupo, podemos chamá-lo de “líder de gestores”, pois todo trabalhador realiza microgestões individuais, das dramáticas do uso de si.

Para identificar uma ECRP, leva-se em conta tudo o que entra em jogo nas situações de trabalho, o funcionamento real das pessoas que tecem laços ao trabalhar – “elementos de cooperação cujas fronteiras, natureza e densidade não podem ser antecipadas, nem prescritas” (SCHWARTZ, p. 161, 2010c), mas que permitem a construção de um viver junto, com relativa estabilidade. Esta é relativa por causa das tantas mudanças, inclusive dos ambientes técnicos, mas com valores fortes o bastante para se cristalizarem. Tais valores “aderem à própria atividade e são, portanto, pregnantes para as pessoas que estão no local” (SCHWARTZ, p. 163, 2010c), terminando por gerar uma comunidade de valores. Sem a sua existência, seria necessário negociar permanentemente as trocas que circulam dentro de uma ECRP, o que demandaria muito mais tempo e afetaria a eficácia daquele coletivo (SCHWARTZ, 2010c). A dinâmica da cooperação entre pares e entre chefes e subordinados é objeto de estudo de outra abordagem do campo das Clínicas do Trabalho, sobre a qual falaremos a seguir.

3.3 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: A COOPERAÇÃO VERTICAL E O RECONHECIMENTO DA AUTORIDADE NO TRABALHO VIVO

O psiquiatra francês Christophe Dejours, com formação em psicossomática e psicanálise, foi diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação, no Cnam de Paris. Publicou, em 1980, o livro “Trabalho: Desgaste Mental – Um Ensaio de Psicopatologia do Trabalho”. Nele estavam os primeiros frutos de sua pesquisa, realizada com trabalhadores nos anos 70, sob a ótica de uma longa herança de Psicopatologia do Trabalho francesa. Essa obra foi publicada no Brasil sete anos depois, sob o título “A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho” (DEJOURS, 1992), em uma tradução de apelo comercial, que poderia conduzir o leitor a imaginar que o trabalho é fundamentalmente enlouquecedor, embora seja justamente sobre o contrário que Dejours discorre, quase que em “tom de surpresa”.

Apesar da violência da organização do trabalho, das pressões e exigências ali engendradas, há uma capacidade de os trabalhadores se protegerem dos efeitos das pressões organizacionais; sim, há também sofrimento, porém os trabalhadores exercem sua liberdade (ainda que precária), criando sistemas defensivos fundamentalmente coletivos, em uma normalidade entendida aqui como equilíbrio instável entre sofrimento e defesas. Desse modo, Dejours deslocou o foco investigativo: das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento no trabalho e as defesas contra esse sofrimento (ATHAYDE, 2005; DEJOURS, 1992).

Somente em 1992 o *corpus* teórico formulado por Dejours passou a ser denominado “Psicodinâmica do Trabalho”. Para o próprio autor:

A psicodinâmica do trabalho é antes uma disciplina clínica que se sustenta na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental. É, em seguida, uma disciplina teórica que se esforça por inscrever os resultados da pesquisa clínica da relação com o trabalho em uma teoria do sujeito que observe, a um só tempo, a psicanálise e a teoria social (Dejours, p. 23, 2012).

O conceito de trabalho, para a psicodinâmica, conforme discutido rapidamente no início deste capítulo, está além da relação empregatícia ou de uma produção social, mas implica no “trabalhar”:

Os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, pensar, de inventar (...), um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos (materiais e sociais) (Dejours, p. 24, 2012).

À semelhança das outras Clínicas do Trabalho, a teoria psicodinâmica também parte do pressuposto herdado da ergonomia francófona de que, no trabalho, “sempre haverá uma lacuna entre o prescrito e a realidade concreta da situação” (DEJOURS, p. 24, 2012). Sendo assim, aquele que trabalha encarrega-se de preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo. O trabalho, portanto, é justamente aquilo que o sujeito acrescenta de si às prescrições, para alcançar os objetivos designados para ele.

Para Dejours, o real do trabalho deixa-se conhecer sempre de maneira afetiva, na forma de fracasso, expresso pela resistência do mundo real – um fracasso imposto que confronta o

sujeito e pode provocar sentimentos de impotência, raiva, decepção ou desamparo. E é aí, na experiência afetiva provocada pelo fracasso decorrente do confronto com o real, que surge a relação primordial de sofrimento no trabalho, na qual “o corpo realiza a um só tempo a experiência do mundo e de si mesmo” (DEJOURS, p. 25, 2012). Este sofrimento é um ponto de partida, “uma proteção da subjetividade rumo ao mundo em busca de meios para agir sobre o mundo, para transformar este sofrimento encontrando os meios de superação da resistência do real” (DEJOURS, p. 25, 2012).

Importa, então, salientar que, nesse processo, é mobilizada uma “inteligência que parte em busca do mundo para experimentar-se a si próprio, para ampliar-se” (DEJOURS, p. 26, 2012). Essa inteligência, chamada de **astuciosa**, não é apenas cognitiva; é, sobretudo, construída a partir de uma **experiência do corpo** nos tantos “becos sem saída” dos fracassos impostos pelo real. Um corpo que “veste a máquina”, o piloto que “pilota com suas vísceras”, a professora que conquista a atenção da classe mesmo quando as crianças estão cansadas por “penetrar em seus poros”: estes são exemplos daquilo que acontece a partir da construção de certa sensibilidade, que permite dominar no trabalho aquilo que inicialmente produz uma resistência.

Essa inteligência que se desenvolve na prática de um trabalho enraíza-se em um corpo que se experimenta afetivamente. O corpo onde moramos, onde nos relacionamos com o outro, a partir de nossos “gestos, mímicas, suores, tremores, sorrisos...”. A *métis*, a inteligência astuciosa está relacionada ao processo de “corpópriação”, que:

(...) supõe a manutenção de um comércio prolongado e obstinado com a experiência do fracasso, dos becos sem saída, dos caminhos sem volta, das tentativas sem sucesso, das experiências contrariadas, da impotência. A corpópriação supõe que o sujeito seja habitado pelo sofrimento do trabalhar, da resistência e das evasões do mundo ao seu poder e ao seu domínio. Para que se forme esta intimidade com a matéria e os objetos técnicos, é necessário que o sujeito aceite ser habitado pelo trabalhar, mesmo em suas insônias, até mesmo seus sonhos. É a este preço que ele termina por adquirir essa familiaridade com o objeto do trabalhar que confere à inteligência seu caráter genial, ou seja, seu poder de engenhosidade (Dejours, p. 31, 2012).

Para Dejours (2012), o acionamento dessa inteligência ocorre sem que um trabalhador hábil perceba o que está ocorrendo; o trabalho efetivo não é visível, mas subjetivo e afetivo, assim como o desejo, o medo e a dor. O que podemos observar, mensurar, avaliar (em síntese, a parte visível) “não tem qualquer proporcionalidade com o trabalhar efetivo” e decorre da

subjetividade daquele que trabalha, colocando-a à prova e possibilitando, nesse encontro com o real do trabalho, uma ampliação, um engrandecimento, uma redução ou uma mortificação da subjetividade (DEJOURS, p. 34-36, 2012).

O trabalhar implica uma relação consigo mesmo, mas também uma relação social, uma vez que “trabalha-se para alguém, para um outro: chefe, patrão, superior hierárquico, para seus subordinados, colegas, clientes” (DEJOURS, p. 36, 2012). Ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de iniquidade, de poder e de dominação, dado que “trabalhar é engajar sua subjetividade em um mundo hierarquizado, ordenado e repleto de constrangimentos, ainda perpassado pela luta da dominação” (DEJOURS, p. 36, 2012).

Não nos deteremos aqui sobre o processo de construção teórica de Dejours, a partir da teoria Psicanalítica Freudiana, para relacionar subjetividade e trabalho, mas discutiremos brevemente como se dá a dinâmica da coordenação das inteligências singulares, da cooperação, do viver junto e do reconhecimento.

Na Psicodinâmica do Trabalho, o conceito de *cooperação* está para trabalho real, tal qual o conceito de *coordenação* está para o trabalho prescrito. Na esfera coletiva, a prescrição do trabalho toma a forma da *coordenação* (é a dimensão da tarefa), o que não garante que haverá *cooperação*, já que esta última relaciona-se ao trabalho real, à atividade coletiva:

Para que o processo de trabalho funcione, é necessário reajustar as prescrições e desenvolver a organização do trabalho efetiva, o que é diferente da organização do trabalho prescrita. À coordenação (prescrita), os trabalhadores respondem adiantando a cooperação (efetiva). Entre uma e outra se interpõe uma série de iniciativas complexas que, desde que sejam eficientes, levam à formação de “regras de trabalho”, ou mesmo “regras de ofício” elaboradas pelos trabalhadores, provenientes de estabilizações de acordos entre os membros do coletivo de trabalho sobre as maneiras de trabalhar (Dejours, p. 37, 2012).

E o que é o trabalho coletivo? Enquanto um trabalho vivo, ele está baseado na inteligência inventiva, na mobilização da inteligência em uma dinâmica coletiva comum. Descrever um trabalho coletivo significa expor a *cooperação* (DEJOURS, p. 79, 2012). Nessa linha, muitos fazem a pergunta que Dejours traz em sua obra: “O que é necessário implementar para que se constitua uma equipe ou um coletivo unido para trabalhar juntos?” (DEJOURS, p. 76, 2012). A literatura sobre liderança tenta responder essa questão. Muitas obras da área pretendem apresentar técnicas e procedimentos para que um supervisor, um gerente ou mesmo um líder informal fomentem tal cooperação em suas equipes, “motivando-as” com a promessa

de que a qualidade de vida no trabalho aumentará e promovendo “um bom clima organizacional”, um lugar “bom para se trabalhar”.

Dejours (2012) propõe um olhar sobre a cooperação sob outro aspecto, com base na teoria da sexualidade psicanalítica. O ser humano teria uma aptidão para a violência, que pode evoluir a níveis temerários a partir de “conluíus imaginários entre os indivíduos quando da formação de uma massa” (DEJOURS, p. 77, 2012). Como seria possível, então, ocorrer a cooperação, ao invés da violência, em um coletivo? O eminente autor destaca algo que vai além da sublimação apontada por Freud, atribuindo ao trabalho o poder de construir a cooperação, como um fator importante do processo civilizatório. E ainda afirma que o “trabalho coletivo constitui um elo intermediário essencial entre a inteligência, a habilidade e a engenhosidade presentes no estado potencial de cada indivíduo, de um lado, sua atualização em uma contribuição à cultura e à pólis, de outro” (DEJOURS, p. 78, 2012).

Considerando que o trabalho coletivo é a mobilização das inteligências, e cada trabalhador escolhe seu caminho (um modo particular de mobilizá-la), é preciso, para que a cooperação ocorra, que “cada trabalhador compreenda e conheça a maneira como os outros, seus colegas, trabalham (...), o que está no coração do real (...), como respeito as regras do trabalho e me afasto dessas mesmas regras” (DEJOURS, p. 78, 2012).

Para a cooperação acontecer, é necessário que o trabalhador dê visibilidade ao seu *modus operandi*, tornando-o inteligível aos demais. E, como era de se esperar, para que um trabalhador torne visível o que faz na dimensão real (e isto envolve frequentemente quebra de regras de coordenação, imperícias, “segredos”), deve haver uma relação de confiança, que não se baseia em princípios da ordem da técnica, mas da ética (DEJOURS, p. 80, 2012). Quando preenchidos tais requisitos de ordem ética, dá-se, no seio do coletivo, um debate sobre os diferentes *modus operandi*, gerando a controvérsia e a deliberação – este é o ponto nevrálgico de todo processo de cooperação.

Supondo nem sempre o coletivo consegue chegar ao consenso, surge a necessidade de uma ação de arbitragem, que acontece “quando a palavra de certos trabalhadores prevalece sobre a dos demais” (DEJOURS, p. 81, 2012), o que também não é simples. Aquele que arbitra passa por crivos de forma a validar sua autoridade. A dimensão desses processos pertence a um modo específico de cooperação: a cooperação vertical entre chefe e subordinado. Caso a autoridade daquele que arbitra não seja reconhecida, o acordo obtido em decorrência da arbitragem não será estável.

Acordos estáveis, oriundos da deliberação e do consenso ou de arbitragens com processos de reconhecimento/validação da autoridade daquele que arbitra, tornam-se acordos normativos que são “uma referência comum e estável que vale para todos os membros do coletivo e no futuro pode servir de referência para todos, em relação aos modos operatórios e ao trabalho coletivo” (DEJOURS, p. 82, 2012).

Um conjunto de acordos normativos articulados constitui as regras de trabalho, e várias regras de trabalho, por sua vez, constituem as regras de ofício. As regras de ofício são repassadas aos aprendizes, estagiários e, por isso, precisam dos espaços de deliberação, que são espaços de discussão dentro da organização, podendo ser formais e, sobretudo, informais, como a pausa para o cafezinho, o lanche, as comemorações, uma vez que “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto” (DEJOURS, p. 85, 2012). O espaço formal é onde as ordens oficiais são dadas e publicizadas. Já o espaço de deliberação informal é o lugar do “ajuste fino”, das interpretações coletivas das ordens proferidas na coordenação (DEJOURS, p. 85, 2012). Ele é crucial não só para a comunicação com os novatos, mas até mesmo para a formação das regras de ofício, no que é chamado de atividade deontica. Sem esse espaço para a atividade de deliberação, a cooperação fica prejudicada, pois é no espaço de deliberação que:

(...) os trabalhadores podem formular e defender suas concepções sobre os modos de trabalhar; e que esses argumentos não poderiam ser de modo exclusivo formulados com bases em dados técnicos e científicos. É necessário também assegurar-se da referência a valores que dizem respeito à confiança, à lealdade, ao respeito às regras, à disciplina (...) são compromissos entre técnica e ética, ou seja, são opiniões (Dejours, p. 83, 2012).

As organizações do trabalho ou políticas de gestão que estimulam, entre seus funcionários, a competição generalizada, a individuação – e por que não dizer, a solidão – acreditam levar ao aumento da produtividade, e, de fato, o fazem, por enfraquecerem o coletivo de trabalhadores e possíveis movimentos trabalhistas. Tais estratégias gerenciais, porém, são míopes, posto que não levam em consideração o “custo” de tais práticas para a saúde dos trabalhadores, como o esmagamento da atividade deontica e, conseqüentemente, das regras de ofício, o que leva à banalização de condutas desleais entre colegas, à desconfiança e ao medo (DEJOURS, 2012), com possíveis reflexos negativos para a própria produtividade no longo prazo.

Gerir ou liderar pessoas por meio da ameaça e do medo cria um tipo de cooperação distinto da cooperação sob a liderança pautada pela deliberação coletiva. A primeira até consegue relativo sucesso explorando o saber-fazer acumulado até então, mas o êxito não é sustentável. Os trabalhadores mais experientes acabam indo embora ou afastam-se por motivo de doença. Assim, a gestão pelo medo produz uma cooperação reduzida em busca das compatibilidades. Torna-se fria e burocratizada.

Esse tipo de cooperação baseia-se numa comunicação impessoal, por meios eletrônicos, onde as trocas “resumem-se a uma transferência de informações (...), funciona sobretudo como sistema de rastreamento” (DEJOURS, p. 90, 2012). Ou seja, é uma comunicação que não se baseia numa troca humana verdadeira e, sim, um jogo de “batata quente”, uma “caça por culpados”, caso algo dê errado. Na ânsia de “buscar cobertura”, envolve-se um número cada vez maior de pessoas nas mensagens, elevando sobremaneira a quantidade de conversações (eletronicamente ou não) a serem gerenciadas por cada trabalhador. Isso resultará no aumento da carga de trabalho e das patologias a ela relacionadas. Poderá levar também, em casos extremos, a situações de suicídio, devido à vivência de grande angústia, impotência e solidão (DEJOURS, 2012).

Por outro lado, as ligações de cooperação, produzidas pela intitulada “deontologia do fazer”, são “fundadas na experiência dividida do real”. A vontade de trabalhar em uma obra comum é a origem dessas ligações, o que permite estabelecer elos de cooperação com indivíduos de quem não gostamos, por reconhecer neles “competências no registro do fazer (...). O que conta, aqui, não é a libido ou o amor, mas a estima e a confiança em relação ao respeito comum às regras do trabalho e da postura moral (*ethos* profissional) quanto ao real do trabalho” (DEJOURS, p. 96, 2012).

Tais ligações de cooperação podem ser horizontais ou verticais. Elas são ligações de civilidade e de negociação das relações de poder entre chefes e subordinados, em uma organização hierárquica. É importante salientar, mais uma vez, que as chefias formais podem exercer uma liderança, mas há relações de liderança informais, não prescritas. A liderança informal acontece quando determinado(s) trabalhador(es) desponta(m) como líder(es) entre seus pares, vindo a ser referência em um grupo e, por essa razão, influenciando os demais. O líder informal é um trabalhador ouvido e até procurado pelos colegas nos tantos “becos sem saída” do cotidiano do trabalho vivo; alguém a quem aquele coletivo atribuiu autoridade, em dado momento e contexto.

A deliberação coletiva, conforme Dejours, tende à desordem. São inúmeras opiniões diferentes, maneiras distintas de engajar inteligências, muitas vezes em caminhos opostos. A arbitragem é a solução encontrada nesses casos, porém só é efetiva se “aquele que a sentença se coloca como fiador de suas consequências” (DEJOURS, p. 132, 2012); arbitrar é trabalhar, um saber-fazer específico fundado na capacidade de escuta, em estreita aliança com a experiência do trabalhar, a partir do conhecimento das atividades dos membros daquele coletivo (DEJOURS, p. 133, 2012).

Além de assumir essa responsabilidade por suas decisões arbitrais, o chefe que deseja, de fato, liderar um coletivo necessita buscar uma autoridade, “uma argumentação que lhe confira um estatuto diferenciado dos demais, dos iguais” (DEJOURS, p. 132, 2012). Dejours descreve a autoridade como um “plus”, “um suplemento que faça essa voz superior à dos outros” (DEJOURS, p. 132, 2012). Trata-se de assumir a incômoda relação de desigualdade entre os seres humanos, que “não nascem iguais tampouco, mas essencialmente desiguais física e socialmente” (DEJOURS, p. 134, 2012). A autoridade pode sublimar a desigualdade, tornando-a “aceitável, tolerável ou mesmo consentida (...), contém a ideia do consentimento, mas não necessariamente a da submissão daqueles sobre os quais ela é exercida” (DEJOURS, p. 135, 2012).

Dejours (2012) situa a noção de autoridade dentro das relações hierárquicas, mas diferenciando-as, já que a autoridade efetiva, fundada e encarnada na competência profissional, é conferida de baixo, enquanto a autoridade outorgada por estatuto, inversamente, é conferida de cima, em movimentos opostos.

(...) nas relações de trabalho, a autoridade efetiva não é outorgada por decreto elaborado por superiores com a eficiência que reveste quando legitimada pelo reconhecimento conferido pelos subalternos. A autoridade começa a partir do momento em que um sujeito reconhece que outro sujeito apresenta aptidões ou qualidades superiores às suas para confrontar a resistência do real e que em virtude de tais qualidades e aptidões, cabe-lhe um direito particular de comandar, decidir, ordenar ou governar os demais sujeitos que concordam (Dejours, p. 135, 2012).

Todo chefe, gerente ou supervisor tem apenas a autoridade da organização formal do trabalho, mas, para tornar-se efetivamente um líder, deve buscar a autoridade efetiva, fundada nas competências técnicas reconhecidas por seus subordinados, “de baixo para cima”, o que não tem relação, portanto, com a obediência e o exercício do poder, mas repousa no reconhecimento (DEJOURS, 2012). Nesse reconhecimento de uma superioridade, para que não

incorra em alienação e/ou fascinação por parte dos subordinados, faz-se necessário que o chefe desejoso de ser um líder tenha firme o propósito de “manter distância entre sua pessoa e a autoridade, da qual sabe ser tão só o depositário e não o criador” (DEJOURS, p. 140, 2012). O depositário da autoridade vale-se desta, então, para sublimar a desigualdade no âmbito do patrimônio cultural, na participação de um bem comum, segundo Dejours:

O exercício com bons resultados da autoridade no comando repousa na capacidade do chefe em fazer valer, a tornar inteligíveis as relações entre diretrizes ou as ordens, de um lado, e a obra comum, de outro. Em outros termos: é o que no auge ou ao término da cooperação inscreve a atividade de produção na cultura. A maneira como o chefe sustenta essa relação entre o trabalho cooperativo, a tradição e a cultura é o que justamente é capaz de manter, às vezes até mesmo de gerar o *entusiasmo* no âmbito do trabalho cooperativo, o *carisma* no contexto da autoridade (...). A autoridade do chefe procede em grande parte, de seu talento de fazer circular as expectativas tanto de baixo para cima como de cima para baixo (Dejours, p. 140-141, 2012).

Diante do exposto, cabe reafirmar que o conceito de “coordenação” está para “trabalho prescrito” e o de “cooperação”, para o de “trabalho real”. A autoridade com base na posição hierárquica, quando conferida pela organização do trabalho e assentada em uma gestão pelo medo, produz uma cooperação maquínica, que promove a solidão e o enfraquecimento dos coletivos. Já a autoridade baseada nas competências técnicas e na capacidade de escuta nos espaços de deliberação produz uma cooperação baseada na deontologia do fazer e na mobilização das inteligências e personalidades, no que podemos denominar **trabalho vivo**.

Ainda para a Clínica do Trabalho, sob a perspectiva da Psicodinâmica, a cooperação alimenta o reconhecimento. Este vai além de meras gratificações demagógicas ou financeiras, mas também envolve uma eficiência simbólica, alicerçado em dois tipos de julgamentos. O primeiro, julgamento de utilidade, é proferido pelo chefe/supervisor/gerente e pelo cliente. O segundo, julgamento de beleza, é proferido pelos pares, por aqueles que conhecem a fundo aquele trabalho e podem emitir tais juízos, como explica Dejours (2012):

O julgamento da utilidade: Utilidade econômica, social ou técnica da contribuição própria do trabalhador. O julgamento é **proferido pela hierarquia**. O desejo de ser útil é psicologicamente crucial. Esta é a razão de ser tão perigoso para a saúde mental o ato de “pendurar as chuteiras” ou de ficar desempregado: o sujeito torna-se inútil para o outro.

O julgamento de beleza: Este se anuncia sempre em termos estéticos: “isso está um capricho só”, “que belezura este concreto”, este quadro de disjuntores está “uma obra de arte”, uma “demonstração elegante de um teorema”, uma “conferência irretocável (...)”. É justamente porque o trabalho pode oferecer gratificações essenciais no registro da identidade que se pode obter a mobilização subjetiva, a inteligência e o zelo daqueles que trabalham (Dejours, p. 40, 2012, grifo da autora).

Neste sentido, é pelo reconhecimento que o sofrimento no trabalho pode ser transformado em prazer. É possível aqui refletir que a dinâmica do reconhecimento da autoridade é uma das pistas de contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o manejo da relação chefe-subordinados. Um gerente, um chefe ou um supervisor que deseja ter a autoridade reconhecida em sua liderança precisa “cooperar com a cooperação”, ou seja, ter consciência dessas engrenagens simbólicas do reconhecimento (os julgamentos de utilidade e beleza) e fomentá-lo.

Por que consentimos em participar da cooperação quando temos conhecimento dos riscos que pressupõem o engajamento na discussão coletiva (atividade deontica) e na autolimitação da subjetividade? Por uma razão precisa: mobilizar sua inteligência e sua subjetividade, engajar-se no debate de opiniões é uma contribuição essencial em prol da produção. Ao se oferecer essa *contribuição* à empresa, com todos os riscos nela implícitos, espera-se ou aspira-se a uma *retribuição*. Que retribuição? Ao contrário do que se poderia acreditar, o que mobiliza a inteligência não é apenas a retribuição material, o salário, mas uma retribuição simbólica, ou mesmo, “moral”. Esta retribuição toma uma forma extremamente precisa: o *reconhecimento* (Dejours, p. 39, 2012).

Dejours indica que o reconhecimento nada tem a ver com empatia, pode-se até sentir aversão por algum colega, superior ou subordinado, porém “é por causa do reconhecimento sobre o fazer que se pode respeitar e manter relações de convívio com as pessoas” (DEJOURS, p. 41, 2012).

O reconhecimento da autoridade também abrange mais do que a competência profissional, o saber-fazer do chefe. Dejours (2012) define-o como *ad hominem*, no registro do ser. Na fase de encarnação de autoridade, é um corpo vivo que “passa por acareações periódicas que demandam a presença de adversários concretos, ou seja, acareações entre posições que se materializam em corpos” (DEJOURS, p. 136, 2012). A autoridade precisa ser performática, encarnada, visível; se reduzida a instituições ou ideias, não perdura. É possível fazer uma

correlação com o modelo Laissez-Faire, que faz parte da literatura gerencial de liderança, quando o líder abdica de suas responsabilidades e não intervêm no coletivo. Dejours aponta que esse descompromisso da autoridade começa justamente com uma postura de “absenteísmo ou inacessibilidade da pessoa que supostamente deve exercê-la” (DEJOURS, p. 136, 2012).

É justamente na fase da encarnação da autoridade que se encontram os maiores riscos para a prática da liderança. Primeiro, o risco de confusão entre autoridade e amor; e, a seguir, o risco de descaminho quanto à legitimidade da autoridade (DEJOURS, p. 137, 2012). Sobre o primeiro risco, Dejours (2012) coloca:

(...) reconhecer a superioridade da pessoa que encarna a autoridade pode facilmente produzir sentimentos que tangenciam a esfera do amor. Ora, há diferenças fundamentais que distinguem a autoridade e o amor: a primeira diz respeito ao campo do reconhecimento; a segunda ao da sedução. A confusão, no entanto, é frequente (...), não apresentaria inconvenientes caso não escancarasse a porta da desmedida, **cuja forma extrema é a fascinação e a submissão, que são formas deletérias da alienação** (Dejours, p. 137-138, 2012, grifo da autora).

O risco da alienação por confundir autoridade com amor “nasce naquele que reconhece a autoridade no outro, mas com frequência também surge naquele que a exerce” (DEJOURS, p. 137, 2012). Aplicando tal conceito ao exercício da liderança prescrita pela Organização do Trabalho, ou seja, em um gerente, a pressão de encarnar sua autoridade, em um caráter performático que passa, a todo tempo, por julgamentos de baixo para cima, “supõe assumir responsabilidade e correr o risco de fracassar, como em toda situação de trabalho e de cooperação” (DEJOURS, p. 137, 2012). Ao encarar tal risco do fracasso e tentar aí estabilizar ou aumentar sua autoridade, o líder “está sempre propenso a buscar um argumento a mais, de exercer da forma mais precisa esse seu prestígio. Recorrer à sedução quando se tem o talento para tal” (DEJOURS, p. 137, 2012).

Na literatura de liderança, é igualmente discutido o perigo da submissão alienada, especialmente quando há um líder carismático. No início desta dissertação, discutiu-se o artigo mais famoso de Bernard Bass (1999), sobre o líder *pseudotransformacional*, que é autoritário, usurpa do poder que exerce sobre os liderados e desvia-se do “bem comum”, dos valores de fraternidade universal. Bendassolli et al. (2014) também falam dos aspectos “obscuros” eventualmente presentes na liderança carismática:

(...) podem ocorrer quando esses indivíduos, por exemplo, tentam induzir o comprometimento a metas ideológicas estreitas, iniciam projetos irrealistas, são omissos em relação ao investimento necessário à realização das suas visões e não desenvolvem sucessores (Bendassolli et al., p. 434, 2014).

A dinâmica da legitimação da autoridade proposta por Dejours (2012) é útil para compreender o mecanismo pelo qual uma pessoa é reconhecida como líder em um dado coletivo, mesmo que não tenha posição hierárquica na organização formal do trabalho. Essa concepção do reconhecimento da autoridade serve-nos como um instrumento possível para entender a construção e/ou destruição de vínculos líder-seguidor, com seu superior hierárquico formalmente designado:

Recapitulemos: a autoridade provém, no início, da desigualdade real entre humanos; ela supõe, em seguida, um processo de consciência desta desigualdade; na sequência, a avaliação racional de uma organização hierarquizada da vida social; e, por fim, o reconhecimento de uma superioridade da pessoa, que pelo menos por intermitência, encarna a autoridade. Assim, a autoridade exige de forma constante, para a recondução de sua legitimidade, o reforço de uma ampliação por conta da qual pode fazer a economia do constrangimento pela força e encontrar os meios de sua prorrogação. A ampliação em causa não provém do interior, tal como no caso da sedução e do fascínio. Ela só pode ser buscada no exterior, tanto por aquele que exerce a autoridade para estabilizar sua posição e assumir de maneira serena o estatuto que lhe é conferido na ordem da dominação, como por aquele que a reconhece, mas que, não se deixando seduzir, necessita intermitentemente de provas para conferir legitimidade (Dejours, p. 139, 2012).

E onde seria essa busca no exterior? Dejours utiliza o conceito de “tradição” de Hannah Arendt para explicar o caminho da legitimação da autoridade. Segundo ela, a autoridade é ampliada quando uma ação está inscrita na continuidade de uma tradição, no “conjunto de pensamentos e costumes que fizeram prova de sua capacidade de perdurar em detrimento das mudanças” (DEJOURS, p. 139, 2012). Eles perduraram diante dos imprevistos, porque “sua duração traz algo em comum com a recondução e a transmissão da vida e do viver junto” (DEJOURS, p. 139, 2012), geraram cultura. Ou seja, a autoridade “sublima a desigualdade no âmbito do patrimônio cultural” (DEJOURS, p. 140, 2012):

A encarnação da autoridade seria pois essa capacidade de um ser humano realizar a conjunção entre a cooperação vertical, fundada na desigualdade e na participação em

um bem comum: honrar a cultura enquanto representar o que atenua os conflitos entre os seres humanos ao se engajarem juntos em uma obra coletiva (Dejours, p. 140, 2012).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o poder de decidir, ordenar e punir precisa dessa encarnação em uma pessoa particular quando um coletivo está em situação de crise. Tal encarnação da autoridade é provada em momentos críticos, e, para perdurar, necessita ser reconhecida por um número importante de liderados; caso contrário, está arruinada. Ela depende da capacidade do chefe de sustentar a relação entre trabalho cooperativo, tradição e cultura, fazendo circular, ao mesmo tempo, as expectativas dos subordinados e da instituição:

Esta é a razão de a autoridade de um chefe repousar em sua capacidade de fazer ascender os resultados da deontologia do fazer, dos consensos da equipe que dirige, das arbitragens que decidiu em matéria de cooperação, até o nível institucional (...). Ou ainda: quando dá mostras, aos olhos de seus subordinados, de sua capacidade de dar curso à vontade desses últimos e de traduzir a expectativa deles até seu registro em nível institucional. No sentido inverso (...), a autoridade do chefe repousa também em sua capacidade de levar e de traduzir a doutrina da empresa em termos inteligíveis para seus subordinados e para o departamento que dirige, em seu conjunto (Dejours, p. 141, 2012).

A autoridade, sob a perspectiva da Psicodinâmica, presentifica-se tanto na cooperação vertical (ao tratar o escândalo da desigualdade), quanto na cooperação horizontal, quando emerge um líder capaz de arbitrar. Não se trata de autoritarismo ou usurpação de poder. A autoridade é necessária para a democracia, pois é “fruto de uma negociação na qual a argumentação, a persuasão, a discussão, a contestação, a demonstração têm (...) o seu lugar garantido” (DEJOURS, p. 147, 2012). Ela é fundada no trabalho vivo, na experiência do real, do poder do trabalho. Dejours resume:

A autoridade assim, na provação da clínica do trabalho, é concedida por baixo e não por cima. Ela não é conferida por transcendência divina ou pelo prestígio da ciência. E se a autoridade tem mesmo um tropismo para cima, isso se deve ao fato de ela permitir o estabelecimento de uma ligação de continuidade entre o trabalho individual e a obra coletiva, entre as subjetividades singulares e a obra da cultura. Mas, no essencial, a eficiência da autoridade vem de baixo. É fundada inicialmente – e antes de tudo – no conhecimento concreto que possui o chefe das técnicas e dos saber-fazer operacionalizados por aqueles que estão envolvidos na cooperação (autoridade

fundada na competência). Ela reveste ainda uma característica particular: manter reunidos, em uma consideração equidistante, o que pertence ao ordinário do *modus operandi*, e o que diz respeito ao extraordinário da cultura (Dejours, p. 147-148, 2012).

Mesmo quando um líder tem sua autoridade reconhecida de baixo para cima, por suas competências, tendo passado pela prova do real do trabalho vivo, “é por vezes doloroso para este chefe não intervir continuamente para a correção dos erros dos seus subordinados, por causa de suas imperícias, lentidão” (DEJOURS, p. 126, 2012). Deste modo, para que haja cooperação vertical, o superior hierárquico, o líder, precisa passar pela questão da renúncia: renúncia de agir com toda sua inteligência individual, autolimitar-se, “restringir voluntariamente suas habilidades, controlar sua inteligência para que cada um possa encontrar o seu espaço por inteiro no coletivo e trazer sua contribuição singular à cooperação” (DEJOURS, p. 125-126, 2012). A renúncia ocorre entre colegas e entre chefes-subordinados. Quando um superior hierárquico não consegue realizá-la e autolimitar-se, pode provocar um afastamento dos subordinados, “que se fazem pequeninhos diante do chefe ou, com receio de não dar satisfação e ser censurado, entram em um estado de paralisia progressiva antes de se retrair até se retirar, com desgosto e ressentimento” (DEJOURS, p. 127, 2012).

Assim, é válido sustentar que o entendimento das nuances da dinâmica do reconhecimento da autoridade e da necessidade da renúncia (enquanto autolimitação intencional) podem auxiliar um chefe a manejar suas relações com os subordinados, colaborando para um exercício efetivo da liderança e promovendo a cooperação – vertical e horizontal – em um coletivo.

Sendo estas as pistas de contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para a temática da chefia e da liderança, na última seção deste capítulo analisaremos algumas contribuições de outra Clínica do Trabalho – a Clínica da Atividade –, que traz uma compreensão quanto ao significado de coletivo.

3.4 CLÍNICA DA ATIVIDADE: LIDERAR A PARTIR DO OFÍCIO, AMPLIANDO O PODER DE AGIR

A Clínica da Atividade é uma das vertentes das Clínicas do Trabalho e tem no filósofo e psicólogo do trabalho Yves Clot²⁴ seu principal autor. Clot fez doutorado em filosofia com Yves Schwartz, um dos principais autores da Ergologia. Desde o doutorado, Clot mostrava interesse pela história da psicologia do trabalho e, de outro ponto de vista, pela transformação do trabalho, encontrando no psicólogo italiano Ivar Oddone seus primeiros referenciais de uma prática de psicologia cujo protagonismo é dado ao trabalhador, através de uma comunidade científica ampliada, ao invés de privilegiar o olhar do psicólogo como expert:

A comunidade científica deveria deixar ao trabalhador a possibilidade de ele mesmo afetar e controlar a psicologia do trabalho mediante formas de cooperação entre eles, como a co-análise do trabalho, que é o dispositivo de transformação. O ponto de partida da minha entrada na disciplina da psicologia do trabalho seria, então, propor uma nova forma de atividade comum no mundo do trabalho, com os trabalhadores (Clot, p. 100, 2006b).

Com o objetivo de transformar as situações concretas de trabalho, a Clínica da Atividade propõe dispositivos de intervenção e métodos de análises do trabalho já bastante conhecidos no Brasil, como a autoconfrontação simples e a autoconfrontação cruzada, que buscam “dar um destino dialógico ao diálogo interior que se forma” quando somos observados por alguém (CLOT, p. 224, 2010b). Sua fundamentação teórico-epistemológica é cuidadosamente apresentada em duas obras: “A Função Psicológica do Trabalho” (CLOT, 2006a) e “Trabalho e Poder de Agir” (CLOT, 2010a), nas quais Clot discute e apropria-se de heranças da Ergonomia da Atividade, da Psicologia Histórico-Desenvolvimental de Vygotski e da noção de gênero do discurso de Bakhtin para construir uma Psicologia da Ação. Clot acredita que a atividade de trabalho é “fonte permanente de recriação de novas formas de viver” (SILVA et al., p. 188, 2011) – mas por que o uso da palavra “clínica” e qual é, especificamente, a noção de “atividade”?

²⁴Professor emérito de Psicologia do Trabalho no Cnam (Paris); por muitos anos, foi o diretor do Centro de Pesquisa em Trabalho e Desenvolvimento, ao qual pertence a Equipe de Pesquisa em Clínica da Atividade. Financiada por contratos de pesquisa com grandes empresas (ex.: Orange Telecom, Renault, HP) e órgãos do serviço público francês, faz parte de redes de pesquisas internacionais em Psicologia Organizacional do Trabalho e Psicologia Histórico-Desenvolvimental de Vygotski, com diversas colaborações universitárias internacionais, sendo as mais notáveis na Finlândia, no Brasil e na Inglaterra. Para mais informações, consulte <https://crtd.cnam.fr/equipes/psychologie-du-travail-et-clinique-de-l-activite>.

Clínica do trabalho porque é uma ideia de que é uma disciplina clínica, no sentido médico: tem como objeto uma doença nas situações reais de trabalho. Baseia-se na ideia de que a psicologia do trabalho vai partir do campo (da realidade de trabalho) e voltar ao campo. É uma ideia de que não há psicologia do trabalho sem transformação da situação de trabalho (...). Quando dizemos “clínico” em psicologia pensamos imediatamente na psicanálise, é por isso que podemos dizer que a psicodinâmica do trabalho, na tradição psicanalítica, é também uma clínica do trabalho. É verdade, eu decidi manter a ideia de “clínica” ao lado, colada, digamos assim, à de “atividade”, “clínica da atividade”, porque eu insisto no fato de que não podemos tratar da atividade sem tratar da subjetividade (...). Por isso que uso o termo “clínico”: clínico do ponto de vista de meu engajamento, do lado da experiência vivida, do sentido do trabalho e do não sentido do trabalho; “clínico” do ponto de vista da restauração da capacidade diminuída. A clínica médica visa restaurar a saúde, a “clínica” é a ação para restituir o poder do sujeito sobre a situação (Clot, p. 101, 2006b).

Já fora discutido, no início deste capítulo, o binômio tarefa-atividade. Clot aprofunda-se e vai além nesse tema, chegando a diferenciar atividade realizada e o real da atividade:

A atividade é aquilo também que não se pode fazer, aquilo que não se faz, que gostaríamos de ter feito, é aquilo que guardamos no estômago, é a atividade (re)engolida, impossível, as atividades suspensas, as atividades impedidas. Não foi realizado, mas faz parte da atividade. É por isso que podemos dizer que a atividade realizada não tem o monopólio do real da atividade, o real da atividade é muito mais vasto que a atividade realizada. E, à maneira de Vygotski, essa é quase a minha conclusão, “o homem é pleno a cada minuto de possibilidades não realizadas”. E são essas possibilidades não realizadas que estão na fonte do desenvolvimento possível da atividade. E também, como diz Vygotski, a atividade realizada é a atividade que venceu entre muitas outras atividades possíveis, a atividade que venceu é uma das possibilidades. Resta buscar tudo que não foi realizado, mas que resta presente no que o sujeito continua a querer fazer, que é então a fonte do desenvolvimento (Clot, p. 226, 2010b).

A aposta da Clínica da Atividade está na importância da controvérsia, da crítica, em um dado coletivo de trabalho, como “o motor da transformação e do desenvolvimento dos ofícios, das atividades que nele se dão e dos trabalhadores, está na provocação que se dá na atividade, nos diálogos, trocas e polêmicas que aí se travam” (SILVA et al., p. 188, 2011). Não se trata de propor qualquer espaço de debate, artificialmente, em uma “coleção de indivíduos”. A Clínica

da Atividade estabelece uma diferença com relação à herança teórica e aos objetivos de pesquisa da Psicologia Industrial e de práticas gerenciais positivistas. Clot critica:

Ao comando que divisa a mobilização subjetiva para fabricar uma coleção de indivíduos, nós trabalhamos com esse comando, contra esse comando, além desse comando, com a ideia de que a implicação subjetiva no trabalho supõe ser também des-identificado. A implicação subjetiva no trabalho supõe, finalmente, suspender a atividade para pensar a atividade em conjunto. O que nós fazemos vai no sentido oposto: se a demanda da empresa é a construção da coleção, nós buscamos a construção do coletivo (...). Eu passei a minha vida descrevendo as estratégias gerenciais e conheço dezenas delas. A questão é como desenvolver estratégias de ação, que é a resposta de Oddone, por meio do real do trabalho, desenvolver estratégias de ação alternativas, isso é o que me interessa. Há uma estratégia de prescrição da subjetividade, de conformar-se aos ideais das empresas. Nós utilizamos o dispositivo da ação para desenvolver o coletivo (Clot, p. 104, 2006b).

O coletivo, para a Clínica da Atividade, não é o mesmo que um grupo de indivíduos que trabalham juntos, não é apenas uma equipe dentro da organização do trabalho. Dito de outra forma, nem todo trabalho coletivo implica um coletivo de trabalho. Para que haja um coletivo, tem de haver, simultaneamente, uma obra e uma linguagem comuns, determinadas regras de ofício, bem como o respeito duradouro a essas regras por cada um (CRU, 1987). O respeito às regras, contudo, não pode ser caracterizado por uma prática cega, uma obediência submissa. Voltemos à importância da controvérsia na atividade de trabalho:

O coletivo na Clínica da Atividade não se compõe somente porque pessoas concordam em trabalhar juntas. Eu acho que até para se construir o coletivo, precisa-se primeiro ter uma observação muito precisa dos conflitos da atividade em si, bem como conhecê-la para achar os pontos de desunião entre os trabalhadores. Quando somos capazes de achar os pontos de discordância é que o coletivo se cria. O coletivo não se compõe e não se cria sobre a união, mas sobre a desunião (...). Nas autoconfrontações (...), é precisamente porque eles não concordavam que, de certa maneira, há uma mobilização grande, subjetiva, intensa e, várias vezes há ainda um grande prazer em discutir. Quer dizer que a controvérsia é a fonte do coletivo, não o contrário. Não é o coletivo sendo a fonte, mas a controvérsia sendo a fonte do coletivo (Clot, p. 66, 2008).

Clot afirma que o coletivo de trabalho constrói um instrumento, um “interlocutor” profissional denominado gênero profissional. Este instrumento atravessa a atividade de cada um com as vozes do passado, com a memória que prediz, com as variantes profissionais, com os manejos de técnicas e linguagens no ofício que preparam o trabalhador para o choque do real, transformando “o desprazer de se sentir flagrado em falta (erro, inexperiência) no prazer da descoberta” (CLOT, p. 170, 2010a).

O gênero é a dimensão transpessoal do ofício, a memória “que não pertence a ninguém, é um meio disponível para todos e para cada um, atravessa gerações e, inclusive, cada profissional” (CLOT, p. 290-291, 2010a). Quando o gênero está ausente, um coletivo profissional reduz-se a uma reunião de indivíduos expostos ao isolamento, não há produção coletiva dos previsíveis genéricos do ofício e cada trabalhador é confrontado com as surpresas ruins do real sem ter um interlocutor, um “sobredeterminatário”. O gênero profissional é o destinatário de emergência, com as vozes da memória do ofício, que possibilita o trabalho coordenado de dois ou mais trabalhadores que não se conhecem em prol de um objetivo (SILVA et al., 2011). Sobre a importância do gênero profissional na dinâmica do reconhecimento e no sustento de um coletivo face às surpresas desagradáveis do real, Clot narra um breve relato de um trabalhador de uma empresa nuclear:

De todo modo, dependemos de tal forma uns dos outros que somos obrigados a fazer um trabalho sério. A hierarquia não tem valor lá dentro. Se se valorizassem os métodos muito produtivos, as centrais não seriam começadas. Então, sabemos o que deve ser feito. Não há necessidade de conselhos de produtividade. A tarefa será feita assim mesmo porque a fábrica são os colegas. Passamos nosso tempo prestando serviço uns aos outros. Por sob os organogramas, há uma troca, existe um clima. É a isso que nos atermos ao máximo porque isso funciona. A eficácia é também ser reconhecido num corredor (Clot, p. 48, 2006a).

Com esse ferramental teórico, já se pode começar a imaginar quais pistas a Clínica da Atividade oferece para a questão da liderança, sobretudo quanto ao modelo transformacional. Uma vez que o foco da Clínica da Atividade não é exatamente a atividade como tal, e sim o desenvolvimento das atividades do sujeito (ou os seus impedimentos), as transformações só são consistentes se ocorrem por iniciativa dos próprios trabalhadores (SILVA et al., 2011). Logo, o chefe precisa ter a consciência da importância dos espaços reais de debate.

Isto implica não buscar padronizações, abafando as controvérsias das diferentes formas de fazer um trabalho, mas “deixar falar o gênero”, pois, quanto menos controvérsias

profissionais, mais animosidades pessoais e brigas institucionais. E o combate a esse modo de funcionamento deve ser feito “publicizando a controvérsia de forma a suportar esse processo” (SILVA et al., p. 189, 2011). Cabe ao chefe, portanto, o relevante papel de sustentar as controvérsias, de modo a construir uma ação comum que não seja produto de uma imposição, mas de um debate coletivo.

De acordo com o que foi discutido no primeiro capítulo da presente dissertação, na literatura gerencial, o líder que deseja ser transformacional precisa praticar a “estimulação intelectual” de seus liderados, incentivando os espaços de debate para solução de problemas, fomentando a inovação e a criatividade, gerando a sensação de pertencimento dos subordinados na tomada de decisão. A chave está em “como” isso irá ocorrer, se o chefe vai permitir ou até incentivar que um coletivo sustente suas controvérsias, permitindo “transformar sua experiência vivida em meio de viver outra experiência” (CLOT, p. 72, 2010a). Problematicando um pouco mais a noção de pertencimento, Clot reitera que o ofício pode ser operador de saúde para o trabalhador, justamente por permitir outro senso de pertença:

Não se trata de celebrar o sacrossanto “pertencimento” sob o qual se arrumar em fila indiana, uma “boa prática”, enfim encontrada, da “solidariedade”. Claro que aquele que partilha um ofício cultiva em algum sentido valores de ajuda mútua e reciprocidade. Mas, no trabalho, a saúde exige uma reciprocidade que não seja somente uma reciprocidade de “urgência” (...). A melhor maneira de defender um ofício é ainda questioná-lo cultivando os afetos, as técnicas e as emoções que o mantêm vivo. Para reabilitar o coletivo talvez se deva, deliberadamente, dar as costas à comunidade “protegida”. Dizendo-o mais uma vez, a negação do conflito não é algo sadio. Desde que se questionem os critérios do trabalho bem feito, a dissonância se faz rapidamente presente no meio profissional (Clot, p. 8, 2013).

Nessa seara, vale a pergunta: e o que é ofício? A palavra que designa ofício em francês, *métier*, vem de “ministério”, é uma “espécie de senha para exprimir um sentimento e talvez, até mesmo, um ressentimento profissional em progressão” (CLOT, p. 280, 2010a). É aquilo que permanece e é transmitido através de gerações – o que antes era mais fácil de ser reconhecido pela existência de objetos concretos de trabalho e, hoje, manifesta-se pela linguagem, a linguagem de ofício, sobretudo no setor de serviços. É onde se opera a dinâmica do reconhecimento. Para a Clínica da Atividade, o reconhecimento está inscrito numa “história que não é apenas a história dos sujeitos concernidos, mas a história de um ofício (*‘métier’*) que

não pertence a ninguém em particular, mas pela qual todos, no entanto, se sentem responsáveis” (CLOT, p. 73, 2011).

Quando as práticas e políticas de gestão não oferecem esse reconhecimento no registro do ser, é justamente no nível microcoletivo que o reconhecimento se dá. Nisto o chefe tem grande papel:

(...) quanto maior for a diferença entre oferta identitária veiculada pelas regras de gestão, por um lado, e por outro, a experiência individual e coletiva de subjetivação em situação de trabalho, tanto mais predominante será o sentimento de mal-estar em relação à uma identidade de ofício (p. 226). Ora, **nesse nível é que intervém o papel da hierarquia de proximidade como redutora das tensões. Esse “ator híbrido” – que, ao mesmo tempo está do lado do controle e do lado das equipes – é o único capaz de “construir uma síntese suportável entre lógicas *a priori* irreconciliáveis”** (p. 227). Afinal de contas, “esse elo” frágil é, atualmente, o único capaz de desviar o movimento de dissonância para culminar na “estabilização das formas sociais de ofícios nos universos organizados” (p. 227). Assim, “a regulação hierárquica de proximidade constitui um espaço de regulação privilegiado” (p. 236), no qual o “reconhecimento do sujeito é tão crucial quanto o das competências” (p. 230) (Clot, p. 283, 2010a, grifo da autora).

Clot (2010a) também denuncia a “precariedade social crônica” dos modos de reconhecimento na sociedade contemporânea, “uma inextricável mixórdia de confusões conceituais e questões não resolvidas”, em que é preciso distinguir verdadeiros reconhecimentos, baseados no ofício, de reconhecimentos falsificados. É aperceber-se que determinadas ideologias gerenciais – e, por que não dizer, estilos ou estratégias de liderança, especialmente as que operam com base no poder de recompensa – “se ocupam ativamente em assegurar uma disposição motivacional a fim de que se efetuem, sem resistência, os deveres e tarefas previstos” (HONNETH *apud* CLOT, p. 284, 2010a). O reconhecimento falsificado produz um recalçamento da atividade real (RENAULT *apud* CLOT, p. 285, 2010a).

O ofício é o patrimônio coletivo de gestos ou palavras a fazer ou não fazer, legado dos subentendidos, para além dos gabaritos. O ofício é a memória dos fracassos, das perguntas sem resposta e das proezas realizadas, mas também das “pequenezas” em que insistem o não realizado e o realizável. A herança do ofício contrai-se a contragosto, porém deve ser endossada, “re-criada”, na medida em que “ela continua sendo um meio apropriado para trabalhar e deve ser mantida” (CLOT, p. 286, 2010a). É preciso, por outro lado, que os trabalhadores encontrem meios de assumir a liberdade em relação a ela, para aumentar seu

poder de agir. É no retoque do legado coletivo que se equipa a ação individual, propiciando o “contato social consigo mesmo” e a interlocução coletiva da atividade individual.

Ora, se falta essa memória coletiva denominada gênero profissional, a atividade individual fica desnorteada, desestabilizada, pois “os trabalhadores deixam de se reconhecer naquilo que fazem” (CLOT, p. 287, 2010a). Eles deixam de reconhecer-se em algo que também está fora de si e do outro. Emergem, então, desejos de “um reconhecimento sem fundo, uma reparação imaginária” (CLOT, p. 286, 2010a), uma ânsia de ser reconhecido que é projetada, sobretudo, na hierarquia, o que facilmente leva ao reconhecimento falseado descrito acima.

Nota-se aqui outra pista de contribuição da Clínica da Atividade para pensar o papel do chefe: em primeiro lugar, conceber que o reconhecimento é um tema complexo que não reside em elogios, “placa de melhor funcionário do mês” e premiações por metas alcançadas. Há que se compreender que as raízes de reconhecimento estão no ofício, já que ele é essa herança comum que possibilita ao trabalhador reconhecer-se em seu gênero profissional e em seu objeto de trabalho. Este último, a seu turno, é o resultado prático da ação – pode ser “a coisa fabricada ou o serviço prestado” (CLOT, p. 289, 2010a). Reconhecer-se no que fez é estar seguro “tanto da utilidade social do objeto ou do serviço, como de sua qualidade” (CLOT, p. 289, 2010a).

Cabe à hierarquia ou, em outras palavras, aos chefes prescritos na organização do trabalho não tratar com desleixo o ofício. Como, então, cuidar dele? De início, é preciso conhecer suas quatro instâncias:

(...) o ofício é ao mesmo tempo *peçoal*, *interpessoal*, *impessoal* e *transpessoal*. Portanto, estruturalmente ele é conflito. A seu propósito, pode-se retomar a fórmula de Vygotski, frequentemente utilizada nesta obra: em movimento é que um ofício mostra o que ele é. E, quando esse movimento é impedido ou contrariado, é que o trabalho se torna um risco para a saúde (Clot, p. 290, 2010a).

A dimensão impessoal do ofício está nas tarefas prescritas; as dimensões pessoal e interpessoal, na “motricidade dos diálogos em que se realizam, ou não, as trocas intrapessoais ou interpessoais do trabalho (...), o trabalho coletivo para realizar a tarefa e repensá-la conjuntamente” (CLOT, p. 290, 2010a), alimentando a dimensão transpessoal – a memória “que não pertence a ninguém, é um meio disponível para todos e para cada um, atravessa gerações e, inclusive, cada profissional” (CLOT, p. 290-291, 2010a). Resta saber: por que ofício e reconhecimento estão intimamente ligados?

A Clínica da Atividade defende que o trabalho amplia as relações sociais por sua função psicológica. Por esta razão, cuidar do trabalho é cuidar do ofício, essa “coisa” na qual possamos nos reconhecer e nos sustentar nas adversidades do real. Não pelo olhar paternalista, de “coitadismos” com o trabalhador, abrindo canais para “escutar o sofrimento”. Cuidar do ofício é fortalecer o coletivo, permitir a variação de comportamento, organizar o trabalho de maneira a permitir a emergência de novos possíveis, novas maneiras de fazer.

Se o chefe/gerente for centralizador, sufocará o ofício, não permitirá a cooperação conflitual. Não saberá (re)criar e sustentar uma relação que não esconde os conflitos de classe, não nega conflitos, que, de fato, permite o debate para cultivar o ofício. A atividade de direção, de liderança, é instituinte, uma vez que pode executar prescrições (dimensão impessoal); além disso, no entanto, é preciso “juntar interesses”, buscar alianças. Estes aspectos são fulcrais em líderes capazes de cuidar do trabalho e ampliar o poder de agir.

(...) não se trata de cuidar das pessoas, mas da instituição. Clot, ao trazer essa ideia para a análise do trabalho, afirma que não se trata de cuidar do trabalhador, mas, como um método de ação, trata-se de fazer trabalhar os trabalhadores para cuidarem do trabalho. Cuidar, neste contexto, significa chamar à atividade, convocar os sujeitos à atividade, possibilidade que muitas vezes lhes é confiscada pelas instituições em geral. Essa é uma forma de abordagem da ação onde os trabalhadores são os protagonistas, são os agentes da transformação. Cuidar do trabalho para transformar a organização, encontrando a saúde nesse movimento de experimentação dos dramas coletivos. Nesse sentido, por essa perspectiva, fica a convocação aos analistas do trabalho para a fabricação de métodos que mostrem que os trabalhadores são capazes de transformar as situações de trabalho, recuperando-os como sujeitos da ação (Conceição, p. 16, 2016).

Reconhecer-se no que “se faz de si mesmo”, na própria atividade, é diferente de reconhecer-se nos resultados obtidos a partir do trabalho. É experimentar a possibilidade de instituir ligações. Reconhecer-se, não só na atividade realizada, mas também na rechaçada, na que ainda querem realizar e acreditam ser possível; essa é a vitalidade conflitante do ofício de que o trabalhador pode dispor. A hierarquia pode encorajar esse processo, por meio de chefes/líderes “interlocutores que privilegiem o real do trabalho” (CLOT, p. 300, 2010a).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O manejo da relação hierárquica entre chefes e subordinados pode tomar diferentes caminhos, que afetarão diretamente a gestão do trabalho. Nesta dissertação, buscaram-se aportes teóricos de diferentes bases epistemológicas da Psicologia do Trabalho e Organizacional (PTO), a fim de levantar pistas de contribuição para tal manejo.

No eixo comportamental da PTO, a partir da literatura gerencial sobre liderança, a primeira contribuição aponta para a complexidade de seu exercício efetivo. Se, por um lado, receber a função de chefe pela organização do trabalho não garante o exercício de uma liderança, há a possibilidade de outros trabalhadores, que não são chefes, exercerem-na num dado contexto. São trabalhadores que influenciam seus pares por terem uma autoridade para arbitrar, reconhecida naquele grupo, naquele momento.

Essa compreensão parte do conceito de liderança como um processo de influência de um sujeito sobre outrem, visando um objetivo comum. Sendo assim, alguém que não é investido formalmente de autoridade prescrita pela organização do trabalho pode estar influenciando um colega ou até todo o grupo num espaço de tempo. Essa influência pode ocorrer no nível do comportamento, das atitudes ou da percepção, e obter resultados de obediência (quando se influencia apenas o nível do comportamento) ou comprometimento (nível das atitudes ou da percepção). Tal influência pode ser exercida por meio de diferentes tipos de poder (legítimo, coercitivo, recompensa, especialista e referência).

Os tipos de poder e os resultados de influência caracterizam os modelos e estilos de liderança. O modelo Transformacional caracteriza-se por privilegiar e estimular o uso dos poderes de fonte pessoal, a saber, poder de referência e poder de especialista, que se diluem nos 4 (quatro) elementos que compõem a teoria: i) influência idealizada (quando o líder se torna um ideal a ser seguido, demonstra com sua postura exemplos de conduta); ii) estimulação intelectual (quando o líder estimula que os liderados participem da tomada de decisão sobre o trabalho, desafiando-os a serem criativos e inovadores); iii) motivação inspiracional (quando o líder comunica grandes expectativas aos liderados, adotando uma forma de comunicação entusiasmada, sem ser caricato, mas buscando atribuir sentido amplo à missão, à tarefa daquele grupo); e iv) a consideração individualizada (quando o líder oferece um clima de suporte, buscando conhecer e atender, na medida do possível, as necessidades pessoais e profissionais dos liderados).

Segundo a teoria transformacional de liderança, o manejo da relação entre chefe e subordinados é central para obter um processo de influência que atinja um objetivo comum, e, aqui, este objetivo é sempre duplo: cumprir as tarefas/missões elevando o nível de moralidade dos liderados. O modelo transformacional é considerado uma liderança baseada em valores, no qual a díade líder-liderado é a unidade de análise, o instrumento para obter comprometimento dos subordinados, mas com a preocupação de desenvolvê-los moralmente, unindo-os em um conjunto de valores de um bem comum.

A literatura gerencial da Liderança Transformacional, entretanto, não se ocupa em descrever a complexidade da definição do que seria um bem comum. Como explicitado pelo psicólogo industrial e autor seminal do modelo transformacional Bernard Bass, em seu artigo mais citado no periódico *The Leadership Quarterly*, valores legítimos e elevados são aqueles baseados nos princípios da “fraternidade universal”. Isto vai diretamente na contramão de interesses individualistas de um líder carismático, que pode tornar-se manipulador. Deste modo, a principal contribuição da Liderança Transformacional no manejo da relação hierárquica chefe-subordinado reside exatamente neste ponto: através das práticas dos 4 (quatro) elementos que a compõem (Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada), o chefe procura construir uma relação dotada de forte vínculo emocional com seus subordinados, objetivando um compromisso com uma causa moral mais elevada. Nessa perspectiva, o chefe compreende que todos os subordinados são importantes nesse processo, desde os trabalhadores da base da pirâmide até o mais alto escalão.

O debate de valores sobre o que seria um bem viver, um viver junto no âmbito do trabalho, não é objeto de análise da abordagem da Liderança Transformacional, que está sob o guarda-chuva do eixo comportamental da Psicologia do Trabalho e Organizacional. Este debate se dá, nessa dissertação, sob outro eixo, o clínico. Nas Clínicas do Trabalho, especificamente na Ergologia, considera-se que todo trabalhador realiza gestões, já que há sempre a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado, devido à variabilidade técnica e humana que produz incidentes que precisam ser regulados. Esta regulação envolve, muitas vezes, a criação de novas normas diferentes daquelas prescritas pela organização do trabalho, fazendo com que a atividade de trabalho envolva sempre essas microdecisões que são fundamentais para a qualidade e a segurança do trabalho.

Este processo gestor, que envolve um debate de normas, por sua vez, está sempre relacionado a valores, sejam eles valores mercantis, como a necessidade de ampliação de capital, ou valores do bem comum, como saúde, educação, segurança, liberdade e outros. Os

valores do bem comum precisam ser dimensionados através da produção de normas, de maneira que tenham um efeito concreto na vida social. Por exemplo, o cuidado com a saúde precisa de leis, regulamentos e regras que indiquem o que seria viver a partir desse valor. Esse processo de dimensionamento envolve um debate de normas, porque os humanos vivem a partir de normas sociais que sempre estão se modificando, logo, é preciso estar refletindo constantemente sobre qual norma é mais adequada para a vivência concreta daquele valor. Supõe-se, então, um debate que envolve cada trabalhador, que faz arbitragens a partir do corpo-si e dos coletivos com os quais trabalha.

O papel do chefe, por conseguinte, é reconhecer que não é o único gestor, mas sim aquele que faz a gestão das gestões, assumindo suas responsabilidades diferenciadas pela hierarquia, sem negar os desnivelamentos. Ele estabelece, porém, algumas práticas de “contradesnivelamentos”, para que os subordinados possam fazer suas contribuições à gestão do trabalho. Destarte, não se trata de abdicar do exercício da liderança como no modelo *Laissez-Faire*, mas instaurar um dispositivo dialógico onde chefes e subordinados possam avaliar as decisões que vêm sendo tomadas, almejando uma gestão coletiva do trabalho.

Outro aspecto importante é que, nas situações de trabalho, constituem-se “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP), que envolvem pessoas de diferentes setores que buscam contribuir para a resolução dos problemas que surgem, procurando uma solução fruto desse debate de normas coletivo para gerir, da melhor maneira, o trabalho. Esses coletivos surgem a partir das necessidades da atividade e é imprescindível que um chefe compreenda que fazem parte da ECRP pessoas que não estão sob sua autoridade formal, ou seja, são de outros setores, mas fazem parte da gestão do trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho também discorre sobre as gestões que o trabalhador faz para dar conta de preencher o hiato entre o prescrito e o real, a partir de uma experiência afetiva de fracasso. Para Dejours (2012), todavia, essas gestões se dão num processo de corpopropriação, o desenvolvimento de uma inteligência astuciosa que se dá no e pelo corpo daquele trabalha, que se deixa ser habitado pelo trabalhar, a partir do sofrimento imposto pelos becos sem saída do real. O corpo que veste a máquina ou a professora que sente seus alunos em seus poros nada têm a ver com o trabalho visível, mensurado objetivamente. Neste ponto está uma importante contribuição dessa perspectiva clínica da Psicologia do Trabalho e Organizacional (PTO) para os chefes: o trabalho real está longe de ser totalmente observável, mensurável, por se tratar de um processo afetivo, de engajamento da subjetividade. Sendo assim, há que se ter cuidado ao julgar a produtividade e a efetividade do trabalho de seus liderados.

A Psicodinâmica do Trabalho afirma ainda que a mobilização das inteligências que cada trabalhador realiza pode cooperar entre si, quando há uma confiança naquele coletivo, confiança esta construída por deliberações no nível ético e não técnico. Tal cooperação pode ser no nível horizontal (entre os pares), construindo um consenso, ou vertical (entre chefe e subordinado), promovendo uma arbitragem que passará sempre por uma dinâmica de reconhecimento da autoridade, baseada nos julgamentos de utilidade e beleza.

O julgamento de utilidade trata do reconhecimento da chefia quanto à contribuição original que cada trabalhador traz para o processo de trabalho. Quando o trabalhador se arrisca a sair da prescrição para poder regular variabilidades, encontra compreensão da chefia, que aceita dividir a responsabilidade do risco de criar novas regras de trabalho. Por outro lado, no julgamento de beleza, é importante que a chefia conheça, tanto quanto ou mais que os subordinados, a arte daquele ofício. Desse modo, o chefe pode reconhecer o quanto determinado trabalho está sendo bem executado, de uma maneira singular.

É importante que o chefe facilite a cooperação horizontal e vertical através do auxílio à construção de espaços públicos de deliberação que vão construir acordos e regras que devem ser seguidas por todos. Um chefe que atrapalha a atividade deontica, que a obstaculiza, poderá não só deixar de contribuir com o processo de cooperação, como corre o risco de ficar alheio ao que realmente está acontecendo em sua equipe, pois a atividade deontica tenderá a acontecer de forma clandestina.

Dejours (2012) traz a importância do papel do chefe para resolver impasses no processo de deliberação. Este deve sempre assumir a responsabilidade de fazer a arbitragem quando não há um consenso. A arbitragem será mais eficiente se todo o coletivo reconhece a autoridade do chefe. Esse reconhecimento de baixo para cima se baseia em quanto o chefe conhece o saber-fazer daquele trabalho e está comprometido em zelar pelo cumprimento das regras de trabalho criadas pela atividade deontica. O chefe não pode ser neutro, “desresponsabilizar-se”, e nem decidir unilateralmente. O chefe precisa renunciar ao entendimento de que só a sua posição é importante.

Trazendo a importância do conceito de coletivo para a gestão do trabalho, na perspectiva da Clínica da Atividade, o coletivo se constrói a partir das controvérsias que alimentam uma das instâncias do ofício, o gênero profissional. O chefe precisa sustentar uma dinâmica dialógica, permitindo a cooperação conflitual. Na medida em que os trabalhadores – chefes e subordinados – discutem suas divergências e constroem coletivamente formas de trabalhar, aumentam seu poder de agir.

Quando o chefe não possibilita esse trabalho do coletivo sobre as controvérsias, podem surgir conflitos interpessoais causados pela impossibilidade de tratar publicamente as questões fundamentais da profissão. O gênero profissional vai perdendo sua plasticidade, enfraquecendo-se no papel de suporte ao trabalho coletivo.

Por fim, a Clínica da Atividade enfatiza que a dimensão impessoal do ofício também pode ser renovada pela controvérsia, por meio da criação de novas prescrições para o trabalho, estas mais adequadas à qualidade e à saúde.

Estamos cientes que outras abordagens teóricas poderiam trazer contribuições relevantes para o tema da presente dissertação, como, por exemplo, a teoria da liderança adaptativa de Heifetz (2009), por tratar da questão do manejo do conflito de valores dentro da equipe. E, no campo clínico, a contribuição da Sociologia Clínica, de Guallejac (2007), que versa sobre as relações de poder e a influência do capitalismo contemporâneo nas formas gerenciais atuais, com seus efeitos na relação chefe-subordinado.

A partir das leituras realizadas nessa dissertação, pudemos demonstrar como o trabalho da chefia é fundamental para que o processo de gestão do trabalho produza serviços de qualidade e, ao mesmo tempo, promova a saúde dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATHAYDE, M. R. C. Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 21, n. 3, p. 989-990, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2005000300039>

AVOLIO, B. J. **Full Range Leadership Development**. Second Edition. Washington, D.C. SAGE Publications, 2010.

BASS, B. M. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)

_____. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MALVEZZI, S. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 281-289, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300008>

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 413-449, 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

BOCK, A. M. B. A perspectiva histórica da subjetividade: uma exigência para a psicologia atual. **Psicología para América Latina**, n. 1, p. 1-10, 2004.

BRYMAN, A. Research Methods in the Study of Leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D. L.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Ed.). **The SAGE Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 15-28, 2011.

BURNS, J. M. **Transforming leadership**: a new pursuit of happiness. New York: Grove Press, 2003.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

CANGUILHEM, G. Meio e normas do homem no trabalho. **Pro-posições**, v. 12, n. 2-3, p. 109-121, 2001.

CATTANI, A. D. Gestão participativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 4. ed. Petrópolis: Vozes, p. 140-147, 2002.

CLASTRES, P. **A Sociedade contra o Estado**: investigações de antropologia política. Porto: Afrontamento, 1979.

CLOT, Y. O ofício como operador de saúde. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. spe, p. 1-11, 2013.

_____. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, p. 188-203, 2011.

_____. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010a.

_____. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 207-234, 2010b. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922010000100015>

_____. Entrevista. **Mosaico: Estudos em Psicologia**, v. 2, n. 1, 65-70, 2008.

_____. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006a.

_____. Entrevista. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 99-107, 2006b.

CONCEIÇÃO, C. L. **A formação pela ação**: experimentando o ofício de analista do trabalho pela perspectiva da Clínica da Atividade. 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2016.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CRU, D. **Coletivo e Trabalho de Ofício: Sobre a Noção de Coletivo de Trabalho**. In: DEJOURS, C. (Org.). Plaisir et Souffrance dans le Travail. **Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail**. Paris: AOCIP, v. 1, p. 43-49, 1987.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 17, n. 68, p. 7-13, 1989.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo II: trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez. 1992.

DÍAZ-SÁENZ, H. R. Transformational Leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D. L.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Ed.). **The SAGE Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 299-310, 2011.

DURRIVE, L. Introdução I. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 19-20, 2010.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

FRENCH, J. R. RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies of Social Power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, p. 150-167, 1959.

CONCEIÇÃO, C. L. **A formação pela ação**: experimentando o ofício de analista do trabalho pela perspectiva da Clínica da Atividade. 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2016.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I.L.M. **Revisão Sistemática de Literatura: conceituação, produção e publicação**. LOGEION: Filosofia da informação, Rio de Janeiro, v. 6n. 1, p.57-73, set..2019/fev. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019vón1.p57-73>

GOULART, F R. **Ação sob fogo**: fundamentos da motivação para o combate. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 2012.

GRINT, K. A History of Leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D. L.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Ed.). **The SAGE Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 3-14, 2011.

_____. The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. **Organization Studies**, v. 31, n. 1, p. 89-107, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840609347054>

HEIFETZ, R.A.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. **The Practice of Adaptive Leadership**: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press, 2009

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1974.

KELLET, A. **Motivação para o combate**: o comportamento do soldado na luta. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1987.

KINCHELOE, J. L. Redefinindo e interpretando o objeto de estudo. In: KINCHELOE, J. L.; BERRY, K. S. **Pesquisa em educação: conceituando a bricolagem**. Porto Alegre: Artmed, p. 101-122, 2007.

_____. Para além do reducionismo: diferença, criticalidade e multilogicidade na bricolagem e no pós-formalismo. In: PARASKEVA, J. (Org.). **Currículo e Multiculturalismo**. Odivelas: Edições Pedagogo, p. 63-93, 2006.

LE BRIS, R. Trabalho. **Laboreal**, v. 13, n. 1, p. 1-6, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.2030>

LEPLAT, J.; HOC, J.-M. Tarefa e actividade na análise psicológica das situações. In: CASTILLO, J. J.; VILLENA, J. (Org.). **Ergonomia: conceitos e métodos**. Lisboa: Dinalivro, p. 197-211, 2005.

MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>

MUNIZ, H. P.; SANTORUM, K. M. T.; FRANÇA, M. B. Corpo-si: a construção do conceito na obra de Yves Schwartz. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 69-77, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5877>

NEIRA, M. G.; LIPPI, B. G. Tecendo a colcha de retalhos: a bricolagem como alternativa para a pesquisa educacional. **Educação & Realidade**, v. 37, n. 2, p. 607-625, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: Theory and Practice. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

ORTSMAN, O. **Mudar o Trabalho**: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.

SANTOS, R. A. S. Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal Fluminense (UFSC), Florianópolis, 2012.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. **Letras de Hoje**, v. 49, n. 3, p. 259-274, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-7726.2014.3.19102>

_____. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, suppl. 1, p. 19-45, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400002>

_____. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 25-36, 2010a.

_____. Anexo ao Capítulo 1: reflexões em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 37-46, 2010b.

_____. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 149-164, 2010c.

_____. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. G.; ATHAYDE, M. R. C.; BRITO, J. C.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, p. 23-33, 2004.

SILVA, C. O. Pesquisa e intervenção em clínica da atividade: a análise do trabalho em movimento. In: BENDASSOLLI, P.F. SOBOLL, L.A.P. **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho**: clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, p. 83-99, 2014.

SILVA, C. O.; BARROS, M. E. B.; LOUZADA, A. P. F. Clínica da atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, p. 188-207, 2011.

SOSIK, J. J.; JUNG, D. **Full Range Leadership Development**: Pathways for People, Profit, and Planet. New York: Routledge, 2010.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Essex: Pearson, 2013.