

LÍDER, FATORES INTRAPSÍQUICOS E INTERPSÍQUICOS E AS RELAÇÕES COM OS LIDERADOS

Mariana Silveira Stinieski¹
Michele Poletto²

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo compreender o que a literatura apresenta como fatores intrapsíquicos e interpsíquicos do líder, para verificar as repercussões destes fatores na relação que ele estabelece com seus subordinados. Este tema de análise ganha destaque a partir da dificuldade de encontrar pesquisas que abordem situações referentes: à maneira como o líder se relaciona com os membros da sua equipe, às angústias e ansiedades vividas por ele em relação ao papel que desempenha, e ao entendimento emocional da figura do líder, entre outros. Estas reflexões são necessárias haja vista o papel estratégico que um líder possui nas organizações e na carreira profissional e, às vezes, pessoal de seus liderados.

A crescente complexidade das relações nos ambientes de trabalho, ao longo das últimas décadas, tem exercido um papel importante nos padrões organizacionais em relação à gestão e à reestruturação administrativa. Para isso, solicita a atuação de gestores e de líderes mais criativos que fomentem o desenvolvimento integral dos trabalhadores com quem atuam direta e indiretamente, o que se configura como diferencial frente a um mercado competitivo (PIRES, 2010).

Nessa perspectiva, verifica-se a importância do papel do líder nesses processos, o que se passa internamente com ele e a relação dele com seus liderados. Neste estudo, essas temáticas são contempladas e denominadas fatores intrapsíquicos e interpsíquicos. Entende-se por intrapsíquico a constituição subjetiva do sujeito líder, como é sua realidade psíquica, ou seja, a verdade para ele, suas vivências e como as significa (BENTO, 2006). O interpsíquico, de acordo com Bolognini (2010), seria todo fenômeno psíquico/emocional que ocorre nas relações e investimentos que o líder faz, por exemplo, na organização onde trabalha e no grupo que chefia.

¹ Administradora, pela Faculdade Porto-Alegrense; Psicóloga, pela Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Atua como Consultora Organizacional e Psicológica Clínica. E-mail: psimarianas@gmail.com

² Pós-doutora em Psicologia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Psicanalista e docente do Curso de Psicologia da Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. E-mail: michelepolettopsi@gmail.com

Independente do posicionamento do líder na estrutura hierárquica da organização, ele opera sobre os fatores emocionais e psíquicos dos liderados (ROVEDA, 2010). Entende-se, por emocionais, todas as manifestações afetivas hostis ou amorosas e, por psíquicos, todos os investimentos, elementos e processos envolvidos nas relações em um nível consciente e inconsciente dos liderados para com o líder. Freud (1996, v. XVIII) afirma que a condição necessária para que um grupo se forme e se mantenha ocorre quando se coloca um só e um mesmo objeto no lugar do seu Ideal do Eu. Esse objeto é representado por um líder. Os membros de uma equipe identificam-se entre si e desejam ser dirigidos pela mesma pessoa, considerada superior a eles. Superior no sentido de que o líder possui experiências, habilidades e as próprias vivências mais amplas do que a dos liderados e, por isso, qualificou-se para este papel. Cada membro do grupo tem necessidade de ligar-se, de forma afetiva, à dinâmica da organização, tomando-a como um objeto, de modo a satisfazer suas motivações explícitas e suas demandas inconscientes.

O líder torna-se objeto de investimento amoroso de cada indivíduo da equipe e é esse processo que garante a dinâmica organizacional, com seus processos dentro de cada sujeito e com os objetos (organização, situações, atividades e outras pessoas da organização) com os quais se relaciona. Por isso, é relevante a compreensão de fatores como a condição emocional, que a sociedade está vivendo naquele determinado momento, e os aspectos culturais. Além disso, é preciso levar em consideração os aspectos subjetivos sobre como o líder percebe seu papel no trabalho, como vivencia as situações, qual é seu tipo de funcionamento psíquico, quais são os mecanismos de defesa que utiliza e como são suas relações objetais e seus investimentos libidinais.

Segundo Freud (1996, v. XVIII), cada indivíduo do grupo está ligado por laços libidinais ao líder e também aos outros membros do grupo. Esses laços emocionais mantêm o grupo unido e neles encontra-se a essência do grupo. A libido, por sua vez, liga-se à satisfação das necessidades vitais e escolhe pessoas que têm participação nesse processo. Para que ocorram essas escolhas, o psiquismo utiliza alguns mecanismos, como, por exemplo, as identificações.

Ao analisar grupos em instituições como a Igreja e o Exército, Freud elucidou que há certa exigência de que em um grupo seja necessária uma espécie de “igualamento” entre os membros. Esse “igualamento” é sistematicamente realizado e indica que a premissa necessária é de que todos precisam ser amados da mesma maneira por uma única pessoa, o líder. Assim, classifica que cada indivíduo do grupo é um animal em uma horda e esta é

conduzida por um único chefe. A escolha do líder acontece com base nas características típicas que possui, sob uma forma clara e pura, além de apresentar uma impressão de ser mais forte e de possuir uma libido mais livre (FREUD, 1996, v. XVIII).

Bion (1975) defende a ideia de que o ser humano é um animal gregário, de horda, e este somente existe em função dos seus inter-relacionamentos grupais. No espaço da convivência grupal, ocorrem transferências e contratransferências, que são os fenômenos mentais e grupais. Por isso, é necessário que os indivíduos se reúnam para que estas relações sejam demonstráveis. O líder, ainda para Bion, é composto pelos supostos básicos de dependência, fuga e apareamento e pelas manifestações das pulsões e de fantasias inconscientes, como qualquer outro membro do grupo (BION apud ZIMERMAN, 1999).

Para Bion (apud ZIMERMAN, 1999), há três tipos de supostos básicos: dependência, luta e fuga e apareamento. O primeiro suposto exige um líder carismático e que inspire a promessa de prover as necessidades básicas existentes. Luta e fuga, de natureza paranóide, requer um líder mais tirânico para enfrentar o suposto inimigo ameaçador. O terceiro suposto, o apareamento, alude à formação dos pares no grupo. Trata-se de um suposto inconsciente que, para se manter, exige um líder com algumas características místicas, tais como: o líder como um messias, que representa a realização dos sonhos de cada um e de todos; que representa, enfim, a grandeza e a felicidade plena.

Os impactos da liderança sobre os liderados e a dinâmica da organização são difíceis de mensurar, principalmente pelas variáveis e complexas formas que a liderança pode assumir. Por este motivo, torna-se importante o estudo ativo desta temática e por diferentes olhares. A busca por este conhecimento está em crescimento e estima-se, entre gastos e investimentos em desenvolvimento de gestão e liderança no mundo, o valor de 36 a 60 bilhões de dólares anuais, de acordo com Jackson e Parry (2010).

A liderança, para Pontes (2008), é uma chave para o sucesso organizacional, visto que a liderança não é um diferencial somente na hierarquia de comando e controle. A liderança contemporânea busca estratégias para lidar com a relação entre as pessoas, a fim de desenvolvê-las em busca de ações consequentes de resultados para a organização. Assim, cuidar da motivação dos trabalhadores, de sua satisfação pessoal e da melhoria das condições de trabalho são alguns pontos cruciais.

Para Martins (2004) e Limongi-França (2008), o trabalho é uma atividade que pode ser individual e/ou coletiva e que considera diversos aspectos, como aptidões, potencialidades, entre outros, que o indivíduo desenvolve para ter compensação. Essa

compensação está além do aspecto material por estar relacionada com as questões psicológicas e sociais e com a satisfação biológica, como segurança, sobrevivência, relação social e autorrealização. O trabalho, para o indivíduo, possui um significado de satisfação, seja pelo trabalho em si, seja pelas relações pessoais diárias. Observar esse contexto todo tomando a figura do líder é uma das propostas deste trabalho.

De acordo com cada pessoa, seu modo de pensar e agir pode influenciar as condições de trabalho. Essas diferenças individuais são um fator importante para a compreensão da relação entre a saúde psicossocial e o trabalho e para a necessidade de contemplar estas diferenças a partir de um olhar interacionista (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Nesta perspectiva, ressalta-se o papel do líder como agente que proporciona um ajuste dinâmico entre as pessoas e o local de trabalho, considerando suas características, aptidões, necessidades e interesses. O líder desperta nos indivíduos, de forma mais clara, as questões políticas e ideológicas, referentes aos processos organizacionais e da própria liderança organizacional (MARTINS, 2004).

Diante do exposto, o presente estudo visa avaliar sistematicamente as publicações, a fim de compreender o que a literatura apresenta como elementos emocionais do líder, os fatores intrapsíquicos e interpssíquicos, e as influências desses fatores nas relações com os liderados. Além disso, esta investigação pretende contribuir para a formulação de norteadores e para a elaboração de intervenções para os líderes.

1 MÉTODO

O presente estudo foi realizado através do método de revisão sistemática. A busca dos estudos analisados foi realizada do período de 17 de julho a 04 de agosto de 2016. Em outubro de 2016, foi realizada mais uma busca e os resultados foram os mesmos.

O acesso às publicações ocorreu de forma *online* pelas bases de dados eletrônicas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Banco de Teses e Dissertações da CAPES. Para chegar a estas quatro bases, primeiramente a pesquisa foi realizada na base de dados Biblioteca Virtual de Saúde (BVS-psi).

Foram utilizados dois termos descritores: “liderança fatores psicossociais” e “liderança saúde mental”, combinados com operadores Booleanos (liderança AND fatores AND psicossociais; liderança AND saúde AND mental). Quando utilizados os termos “liderança AND fatores AND psicossociais”, apareceu somente um resultado na base SciELO e sete na

base LILACS. Ao utilizar-se os termos “liderança AND saúde AND mental”, apareceram três estudos na base SciELO e 36 na LILACS. Em um segundo momento, pesquisou-se nas bases LILACS, SciELO e no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, que foram selecionados para realizar a revisão sistemática, de acordo com a quantidade de artigos publicados.

Foram escolhidos os termos descritores referidos para pesquisa, pois as denominações intrapsíquicas e interp-síquicas não são usadas em publicações que discutem os aspectos da liderança. Entendeu-se que, pelos descritores psicossociais e saúde mental, seria possível chegar-se aos elementos intra e interp-síquicos.

Para selecionar os documentos resultantes da pesquisa, foram lidos todos os títulos e resumos dos artigos. Os artigos que respondiam ao problema de pesquisa foram lidos na íntegra e também aqueles artigos que o resumo não estava claro. Os resultados foram analisados à luz da Psicanálise. A análise iniciou-se durante o levantamento dos temas dos artigos selecionados. Posteriormente, foram criadas as categorias para a discussão dos resultados com a literatura.

Os critérios de inclusão para definir os artigos foram: 1) no idioma português brasileiro; 2) no idioma espanhol, pois foram pesquisados em bases latino-americanas, aumentando a quantidade e qualidade de materiais publicados; 3) artigos entre os anos de 2000 e 2016 para obtenção de dados mais próximos do contexto atual; e, 4) textos disponíveis na íntegra por meio virtual. Foram utilizados como critérios de exclusão: 1) artigos duplicados; 2) artigos não indexados; 3) artigos de revisão; 4) livros; 5) e artigos que não respondessem ao problema de pesquisa.

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca com os descritores selecionados somou um total de 87 artigos, dos quais foram excluídos artigos publicados em outros idiomas (10), artigos duplicados (6), que são identificados pela descrição nas bases encontradas, ano de publicação (11), revisão sistemática (1), artigos não indexados (29), não respondem ao problema de pesquisa (18) e livro (1), totalizando 76 artigos excluídos.

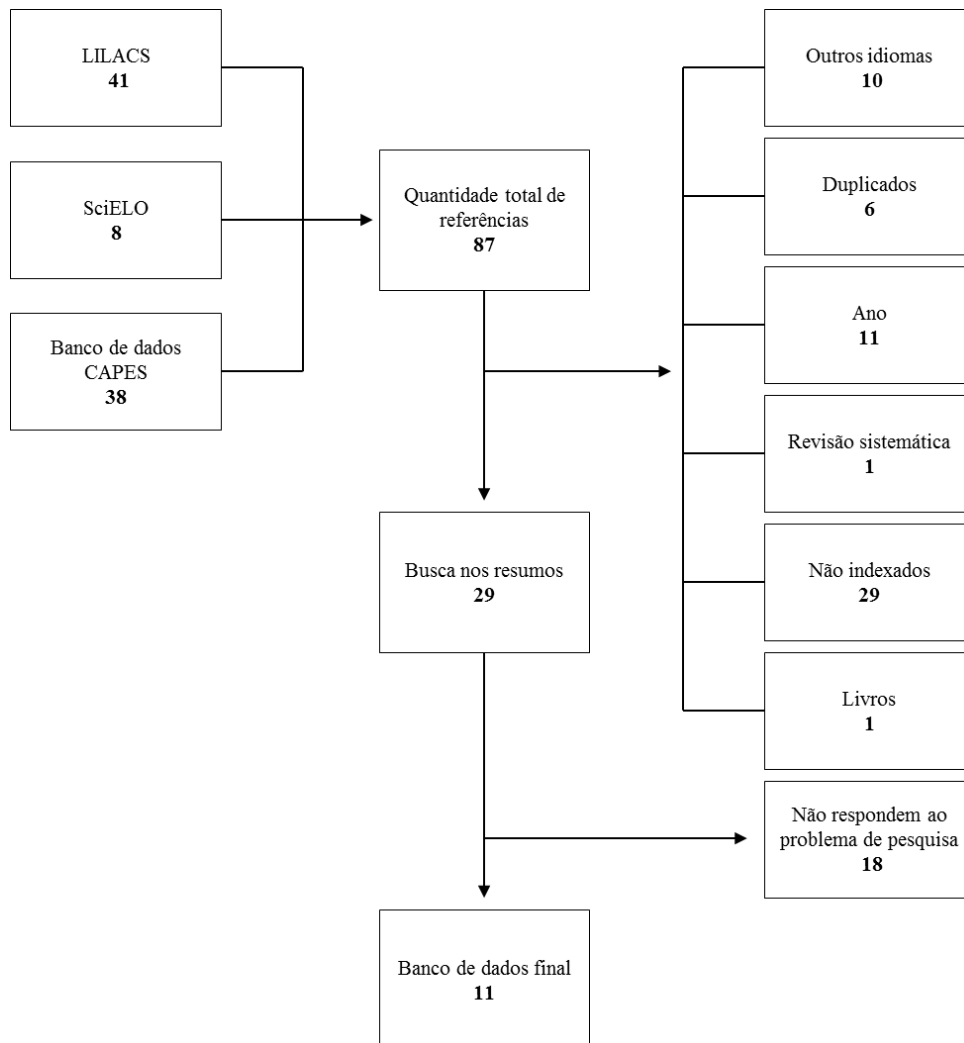


Figura 1: Etapas de exclusão de artigos

Fonte: Elaborado pela autora.

Na base de dados LILACS, foram selecionados quatro estudos, sendo três a partir do descritor “fatores psicossociais” e um para o descritor “saúde mental”. A base de dados SciELO resultou em um artigo, correspondendo ao descritor “fatores psicossociais”. Por fim, na base Banco de Teses e Dissertações da CAPES, o número de estudos selecionados foram seis, sendo três a partir do descritor “fatores psicossociais” e três a partir do descritor “saúde mental”.

Após a leitura detalhada das publicações resultantes da pesquisa e a fim de alcançar o objetivo deste estudo, inicialmente foi realizada uma análise descritiva vertical do *corpus* de pesquisa. Posteriormente, foram divididos os temas em duas categorias *a posteriori*: 1) fatores intrapsíquicos do líder, e 2) fatores interp-síquicos do líder, sendo assim realizada uma análise horizontal de cada artigo, como se pode verificar na tabela 1.

Tabela 1: Artigos incluídos

Artigo	Autores	Periódico	Local de estudo
1. Dinâmica e intervenção psicológica em uma equipe de voleibol masculina	Simões et al., 2006	Revista Brasileira de Educação Física e Esporte	São Paulo, São Paulo
2. Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España	Danet et al., 2014	Cadernos de Saúde Pública	Andaluzia, Espanha
3. Caracterización de los riesgos psicosociales intralabores em jefes asistenciales de cinco clínicas nivel III de Santiago de Cali (Colombia)	Sarsosa-Prowesk et al., 2014	Revista Gerencia y Políticas de Salud	Santiago de Cali, Colombia
4. Estilos de liderazgo, riesgo psicossocial y clima organizacional en grupo de empresas colombianas	Contreras et al., 2010	Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión	Bogotá, Colombia
5. Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus, AM	Martins e Garcia, 2011	Cadernos de Psicologia Social do Trabalho	Vitória, Espírito Santo
6. Inteligência Emocional, capital psicológico e percepção de suporte organizacional em gestores do segmento de saúde	Esboriol, 2013	Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo	São Bernardo do Campo, São Paulo
7. Aspectos que afetam a gestão de equipes virtuais em projetos de manutenção de software de mainframe: estudo de caso em uma empresa internacional de tecnologia da informação	Pontes, 2013	Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Seropédica, Rio de Janeiro
8. Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho	Brandt e Oliveira, 2009	Psicologia USP	São Paulo, São Paulo
9. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros	Gonzaga e Monteiro, 2011	Avaliação Psicológica	São Leopoldo, Rio Grande do Sul
10. Mulheres na gerência: um estudo sobre a qualidade de vida das trabalhadoras em empresas do município de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul	Congro, 2003	Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco	Campo Grande, Mato Grosso do Sul

11. Exercício da liderança dialógica: entendimento dos enfermeiros no ambiente hospitalar	Oliveira, 2015	Dissertação de Mestrado, Faculdade de Enfermagem, Pelotas, Rio Universidade Federal de Grande do Sul Pelotas
---	----------------	--

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

2.1 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS ENCONTRADOS

As publicações selecionadas para realização deste trabalho concentraram-se no período entre 2003 e 2015. Esse período demonstra a importância desta temática nos últimos anos. Quanto ao desenho de estudo, assim foram classificados os trabalhos analisados: três qualitativos, três quantitativos, dois mistos, dois de intervenções psicológicas e um descritivo-analítico, sendo, na maioria, estudos qualitativos e estudos quantitativos. Percebe-se que os delineamentos utilizados foram bem variados, oferecendo resultados em ambas as perspectivas.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados nos estudos, na sua maioria, foram o questionário (sete), entrevistas semiestruturadas (2) e intervenção individual, sendo que um dos estudos foi realizada uma intervenção individual e no outro grupal. As intervenções individuais e/ou grupais são interessantes instrumentos para coleta de diferentes aspectos dentro de um grupo, tais como: a dinâmica do grupo, os elementos emocionais, as relações entre os membros do grupo, entre outros.

Para a coleta de dados, os locais que mais apareceram, a partir do público estudado, foram: hospitais, organizações privadas e públicas, sendo, na sua maioria, da área de saúde. No que se refere às regiões geográficas do país, os Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul foram os que mais apareceram em número nas pesquisas. A região sudeste apresentou-se na liderança nas publicações, sendo três do Estado de São Paulo, uma do Estado do Espírito Santo e uma do Estado do Rio de Janeiro, totalizando cinco publicações. A região sul apresentou duas publicações, empatando com a região norte da Colômbia. Por fim, a região centro-oeste do Brasil igualou-se à região meridional da Espanha com apenas uma publicação. Esses resultados apresentam baixa publicação nas regiões norte e nordeste do Brasil e evidenciam a carência de estudos sobre a temática nessas localidades no cenário nacional.

O perfil das publicações investigadas contemplava indivíduos do gênero feminino em sua maioria. Em relação à idade, 59% apresentaram idade entre 36 e 50 anos, 39% entre 20 a 35 anos e 2% entre 51 e 70 anos. Em relação à formação, na maioria dos estudos, os participantes apresentaram superior completo.

2.2 FATORES INTRAPSÍQUICOS DO LÍDER

A autocompreensão (GONZAGA; MONTEIRO, 2011; ESBORIOL, 2013), o autogerenciamento (ESBORIOL, 2013), autopercepção (ESBORIOL, 2013; DANET et al., 2014), a autoconfiança (SIMÕES et al., 2006; OLIVEIRA, 2015) e o autoconhecimento (CONGRO, 2013; ESBORIOL, 2013; OLIVEIRA, 2015) foram termos utilizados para descrever aspectos fundamentais para o papel de líder. Estes aspectos foram complementados no estudo de Gonzaga e Monteiro (2011), onde os autores descrevem que o líder necessita ter conhecimento de suas emoções. De acordo com Danet et al. (2014), os valores e as normas individuais e relacionais e as ações de conduta pessoal (SIMÕES et al., 2006) marcam a organização do trabalho em equipe.

Em relação às angústias vivenciadas pela figura do líder, apenas um estudo apresentou esse tema. Entre elas, estão o receio de não ser bom no papel ocupa, de não alcançar as metas, de decepcionar e sentir-se culpado pelas demissões (BRANDT; OLIVEIRA, 2009). Esses pontos assinalados pelo estudo precisam ser melhor aprofundados, para que os liderados compreendam a pressão que o líder sofre neste papel e para se pensar em possíveis intervenções que possam aliviar essas pressões. Além disso, é importante que o líder possa ter consciência sobre essas vivências angustiantes, pois, a partir disso, poderá lidar melhor com essas situações.

O líder precisa dizer e fazer aquilo que acredita estar correto, e não o que seria conveniente naquele determinado momento. Esse certo seria um agir sobre a visão da empresa e estar confortável ao lidar com as próprias habilidades e ideais. Para isso, é necessário que o líder conheça a si mesmo e possa sentir-se à vontade com a cultura organizacional da empresa onde está liderando. Conhecer-se é um ponto essencial da formação de um líder. A partir disso, nasce a confiança e a autenticidade na sua atuação. Essa segurança e confiança em si faz com que o líder tenha seguidores. Os líderes autênticos são os que se dedicam ao próprio desenvolvimento, conhecem suas limitações e trabalham para superá-las, porque sabem que, para chegar à liderança, é necessária uma jornada de crescimento pessoal (SECO, 2013).

O caminho pelo autoconhecimento, com decisões mais autênticas, possui consequentes benefícios para vida profissional e pessoal. Além do líder estar seguro nas suas decisões e poder suportar o acolhimento ou o ataque dos seus seguidores, os resultados de suas ações, que beneficiam a equipe e a organização, são entendidas como recompensas. Ações para manter um ambiente profissional transparente, com objetivos claros, para que a

equipe possa trocar experiências, exercer a criatividade e participar da tomada de decisões são importantes fatores motivacionais (SOUZA, 2011).

Nessa perspectiva, outra temática que se destacou nos estudos foi a capacidade do líder de influenciar (CONGRO, 2003; SIMÕES et al., 2006; CONTRERAS et al., 2010; ESBORIOL, 2013; DANET et al., 2014; SARSOSA-PROWESK et al., 2014; OLIVEIRA, 2015), tanto os liderados (PONTES, 2013; OLIVEIRA, 2015; SARSOSA-PROWESK et al., 2014), quanto o clima emocional (DANET et al., 2014; SARSOSA-PROWESK et al. 2014; OLIVEIRA, 2015) e, também, sobre o líder ter capacidade de escuta (OLIVEIRA, 2015) ou abertura (BRANDT; OLIVEIRA, 2009; GONZAGA; MONTEIRO, 2011; OLIVEIRA, 2015) para novas formas de atuação. No estudo de Brandt e Oliveira (2009), os liderados colocaram seus coordenadores, de forma sistemática, no lugar de sujeito-suposto-saber sobre a questão do equilíbrio entre o ser líder e o ser chefe, a fim de esperar que estes se portassem como bons líderes.

O que se constitui nas entrevistas iniciais na clínica psicanalítica, de acordo com Pisetta (2011), é o estabelecimento do sujeito-suposto-saber, que implica a construção do saber inconsciente do sujeito endereçada ao analista. Isto é, o analista seria pivô de onde se articula tudo o que é da transferência e, a partir disso, são feitas as construções e interpretações para o deciframento do recalado.

Nesse sentido, os liderados, muitas vezes, esperam ser gerenciados e o líder, por sua vez, precisa ser um bom gestor e ter capacidade de influenciar. Estes aspectos também são percebidos e exigidos socialmente pela própria posição hierárquica e pelo *status* do líder e dos seus liderados. A diferença entre este olhar - de um lado o líder como um ser ativo e de outro os liderados como seres passivos -, é poder entender o líder como uma pessoa que possa mobilizar as tendências essenciais dos liderados em direção à compreensão de si mesmo e ao crescimento profissional.

Uma das características mais relevantes para os grupos, segundo Zimmerman (1999), é a transparência do desempenho de papéis e posições de cada um de seus membros, levando-se em consideração que o indivíduo também está desempenhando esses mesmos papéis nas diversas áreas de sua vida. Isto quer dizer que os liderados podem encontrar sentido no ambiente de trabalho e que podem se responsabilizar pelas atividades que executam, além de suportar suas limitações e falhas. Essa dinâmica permite uma maior participação, atuação e autenticidade, tanto do líder, como de seus liderados.

O líder mais autêntico como pessoa e dotado de sentimentos necessita aceitar, valorizar, confiar no liderado, da maneira como ele é, com suas capacidades e limitações. Um líder com compreensão empática que escuta e acolhe os sentimentos dos liderados, contribui com o desenvolvimento motivacional, além de promover maior autonomia dos liderados no grupo de trabalho. Para Freud (1905/1996), a empatia ocorre quando outra pessoa está envolvida, ou seja, a pessoa oferece a diferença e esta se torna “cômica” em comparação a uma situação anterior para esta mesma pessoa. Não é “cômico” para o outro que está envolvido, pois, se estivesse em idênticas circunstâncias, poderia se comportar da mesma forma. Isto ocorre quando se leva em consideração o estado psíquico da pessoa que oferece a diferença, introduzindo-se nele, compreendendo, por comparação, o próprio estado psíquico. Por isso, um líder empático é percebido como um dos elementos determinantes do bem-estar, da qualidade de vida, da saúde e da satisfação do trabalho para os liderados.

O papel do líder, conforme Borlot e Marques (2012), requer várias habilidades somadas a uma visão ampliada e atenta sobre a motivação dos trabalhadores. Entender de que forma os trabalhadores podem ser incentivados é um dos pontos primordiais para o fator de sucesso e torna-se um diferencial. Jackson e Parry (2010) afirmam que o líder exerce um significativo efeito sobre as pessoas, suas condutas e, principalmente, sobre a qualidade de vida delas. Isto ocorre, muitas vezes, pela iniciativa do líder, por destinar seus *insights* criativos aos seus potenciais seguidores, pois fica atento a eles e proporciona, a partir do que captou, maior interação entre os seguidores. Assim, o ato criativo do líder passa de uma situação de estática para um facilitador de um relacionamento dos membros da equipe entre si e com ele.

2.3 FATORES PSICOSSOCIAIS INTERPSÍQUICOS DO LÍDER

Nesta categoria, são apresentados os resultados referentes aos fatores interpsíquicos do papel do líder. Sendo assim, destacam-se os vínculos interpessoais (SIMÕES et al., 2006; CONTRERAS et al., 2010; SARSOSA-PROWESK et al., 2014), as interações entre as pessoas (MARTINS; GARCIA, 2011), as relações interpessoais (CONGRO, 2003; CONTRERAS et al., 2010; GONZAGA; MONTEIRO, 2011; PONTES, 2013; DANET et al., 2014; SARSOSA-PROWESK et al., 2014; OLIVEIRA, 2015) e as relações humanas (CONGRO, 2003; SIMÕES et al., 2006; BRANDT; OLIVEIRA, 2009; MARTIS; GARCIA, 2011; OLIVEIRA, 2015) como temas que apareceram nos estudos pesquisados. Estes podem

ser compreendidos a partir dos vínculos que tentam dar sentido para as relações interativas e operativas entre os membros da equipe.

O ser humano constitui-se a partir do outro (ZIMERMAN, 2010) e os vínculos iniciam quando ainda é um bebê. À medida que o indivíduo se desenvolve e convive com muitos grupos, estes vão se expandindo e se modificando. Bion (*apud* ZIMERMAN, 1999) explica que para estabelecer vínculo emocional entre duas ou mais pessoas, é necessário que haja algum tipo de emoção, dentro ou fora dos sujeitos envolvidos, para que se tenha um ou mais significados. Estes vínculos atingem as dimensões inter-, intra- e transpessoal.

Os vínculos emocionais entre os seres humanos, de acordo com Freud (1996, v. XXII), podem ser entendidos por meio de dois tipos: o objeto amado e o que utiliza a identificação. O primeiro refere-se ao vínculo que pode ser entendido pelas relações semelhantes àquelas relativas ao objeto amado, ainda que não apresentem uma finalidade sexual. O segundo vínculo emocional é o que utiliza a identificação, que se relaciona com tudo que os seres humanos compartilham de interesses importantes. A partir desse compartilhamento, há a conexão do sentimento, que também pode ser estabelecida nas relações de trabalho.

Por esse motivo, no estudo de Pontes (2013), a redução da motivação dos liderados pela falta de interação social presencial do líder foi uma das temáticas apontada. A distância do líder e dos demais colegas de trabalho mostraram ser aspectos influentes no envolvimento do sujeito com o trabalho. Isto foi reconhecido a partir da ideia de que o estímulo dos líderes e colegas poderia provocar a motivação do indivíduo, além das trocas de experiências e vivências.

A identificação é um processo essencial para constituição do sujeito, pois é por intermédio dela que a relação com o outro ocorre. E ocorre com o intuito da individualização do sujeito, bem como de sua socialização. A identificação é percebida também como a expressão de um laço emocional com outra pessoa, como afirmam Guimarães e Celes (2007), e desempenha um papel importante para compreender a relação entre o indivíduo, sua dinâmica pulsional e as relações sociais que estabelece. A identificação unida ao superego são as construções metapsicológicas que procuram dar conta da relação entre o sujeito e a sociedade, e é a partir desse processo que o indivíduo se forma.

Dentro desta perspectiva, alguns estudos demonstram que, nas relações sociais, há a vivência da negação dos aspectos afetivos envolvidos, os quais, muitas vezes, resultam em comportamentos agressivos (CONGRO, 2003; BRANDT; OLIVEIRA, 2009; MARTINS; GARCIA, 2011; OLIVEIRA, 2015) e hostis (CONGRO; 2003; BRANDT; OLIVEIRA, 2009;

CONTRERAS et al., 2010) velados. Esses comportamentos podem ter origem em diversos motivos, como: jornada de trabalho, ritmo, pouca ou muita cobrança de trabalho, entre outros.

É natural que o investimento libidinal de um indivíduo, em parte insatisfeito, esteja voltado para o líder (FREUD, 1996, v. XVIII). Esse fenômeno transferencial faz parte da ambivalência nas interações afetivas, que são fundamentais para constituição do sujeito. Essa ambivalência emocional está presente em maior ou menor grau, de acordo com cada indivíduo. Ela possui origem ainda na infância e é transferida para o líder, conforme foram aprendidas e adquiridas na família. A agressividade ou o ódio, que tem como fonte os instintos de autopreservação, mescla-se com o amor e baseia-se nos conflitos entre os interesses do ego e os do amor (FREUD, 1996, v. XIV).

O líder gera e utiliza energia da qual as pessoas precisam e é o responsável pela abertura de espaços para análise e elaboração das dificuldades e sofrimentos dos liderados. Ele também é visto como um instrumento para substituir as defesas enrijecidas e projeções para com líder ou para com a organização, pela produção do sentido. Essa produção de sentido ocorre de duas maneiras: entendendo-se o funcionamento do liderado e apresentando-se para ele uma nova percepção do seu modo de ser. Isto pode acontecer quando o líder compreende que o liderado não é egoísta por querer o projeto da sua maneira, mas porque, talvez, esta seja a maneira como ele percebe o mundo.

Esse processo pode ser notado na capacidade de empatia do líder vinculado à qualidade de vida dos liderados, que foi um elemento mencionado por cinco estudos (GONZAGA; MONTEIRO, 2011; MARTINS; GARCIA, 2011; ESBORIOL, 2013; CONGRO, 2003; OLIVEIRA, 2015). A qualidade de vida, de acordo com estes estudos, é entendida a partir do sujeito, que precisa encontrar espaço no ambiente de trabalho para vivenciar sua realidade e perspectivas (profissional, pessoal, amorosa, familiar). Assim, para que o líder contribua com a qualidade de vida dos liderados, é necessário adotar ações de conduta pessoal, favorecendo a boa vivência nas relações interpessoais, maior manutenção da questão moral e ética e a consecução dos objetivos almejados (SIMÕES et al., 2006).

A esse respeito, alguns estudos relatam a importância de que um líder possa compreender os liderados (SIMÕES et al., 2006; BRANDT; OLIVEIRA, 2009; GONZAGA; MONTEIRO, 2011; ESBORIOL, 2013; OLIVEIRA, 2015), conhecer (SIMÕES et al., 2006) e entender (GONZAGA; MONTEIRO, 2011; SARSOSA-PROWESK et al., 2014) suas necessidades. Além de reconhecer (CONGRO, 2003; BRANDT; OLIVEIRA, 2009; DANET et al., 2014; PONTES, 2013; MARCH; ROMERA, 2014; SARSOSA-PROWESK et al.,

2014; OLIVEIRA, 2015) como lidam com seus sentimentos no ambiente de trabalho e como executam suas atividades

Em um grupo, cada indivíduo projeta seus objetos de fantasia inconsciente sobre os demais membros do grupo e relaciona-se com eles a partir dessas projeções, que definem o processo de atribuição e ascensão de papéis. A transferência, segundo Pichon-Rivière (2005), que é responsável por esse processo, emerge tanto em relação aos membros do grupo, como em relação às atividades e o contexto em que o grupo está inserido. As fantasias expressam-se por meio de um porta-voz, o líder, que possui características pessoais (experiências e circunstâncias pessoais) as quais lhe permitem decifrar e enunciar o que ocorre no grupo. Sua verticalidade (histórico individual) combina-se com a horizontalidade grupal (o que o grupo compartilha) e, nesse momento, constitui um denominador comum. O resultado dessa interação articula-se com os modelos internos do líder.

Para que uma equipe funcione, é necessário que o líder una as pessoas de acordo com as habilidades de cada uma delas, mesmo que se difiram, para fazer com que essas distintas habilidades funcionem juntas (BERGAMINI, 2009). Além disso, é necessário reconhecer que as relações interpessoais são regidas pelo simbólico social (coletivo que constrói continuamente a identidade individual) e pelas exigências pulsionais individuais que se manifestam nos grupos. Ainda que o grupo conviva e tenha uma dinâmica organizacional, cada membro possui desejos e objetivos que nascem de suas necessidades.

A partir disso, objetivos (CONGRO, 2003; SIMÕES et al., 2006; PONTES, 2013; GONZAGA; MONTEIRO, 2011; SARSOSA-PROWESK et al., 2014; OLIVEIRA, 2015), interesses (CONGRO, 2003; MARTINS; GARCIA, 2011; OLIVEIRA, 2015), grupo em torno de necessidades (BRAND; OLIVEIRA, 2009; CONTRERAS et al., 2010; OLIVEIRA, 2015) e desejos em comum (CONGRO, 2003; BRAND; OLIVEIRA, 2009; PONTES, 2013) foram temáticas que apareceram com frequência nos estudos analisados.

Bion (1975), em sua experiência e estudo durante a Segunda Guerra Mundial, compreendeu que a presença de um inimigo significa um perigo e um objetivo em comum ao grupo de militares. Este perigo em comum era a existência da neurose como uma incapacidade do grupo. Por isso, para o líder poder trabalhar com a equipe, era necessário apresentar para ela a neurose como um problema do grupo, fazendo com que se tornasse um objetivo em comum para todos os seus membros.

Nessa perspectiva, uma das responsabilidades do líder é apresentar as metas da organização, unindo as habilidades e necessidades pessoais de cada membro da equipe. Essas

metas não correspondem somente às metas da empresa, mas principalmente às relacionadas a cada indivíduo do grupo. Isto significa, de acordo com Freud (1996, v. XXI), que o indivíduo não ficará satisfeito apenas com os elos do trabalho e com os interesses em comum. Os indivíduos procuram união entre os membros, também de maneira libidinal, por meio das fortes identificações, com o intuito de fortalecer o vínculo entre eles. Assim, encontram propósitos e objetivos em comum, que impulsionam sua atuação individual e no grupo de trabalho.

A gestão do líder pode ser definida, nesse processo, como um meio de unir as pessoas em um grupo para atingir os objetivos desejados. Esta definição ocorre em dois níveis: no nível das atividades coletivas, ou seja, em relação àquilo que a organização possui como objetivo e espera dos liderados; e no nível individual, no que se refere ao que cada membro da equipe executa, considerando-se seus desejos e habilidades.

CONCLUSÃO

O presente estudo realizou uma revisão sistemática, apresentou e discutiu as principais características encontradas nos estudos selecionados acerca dos elementos emocionais do líder e das repercussões destes elementos na relação que estabelece com seus subordinados. Os resultados possibilitaram a reflexão de que um líder que possui acompanhamento psicológico pode apresentar maior conexão com seu mundo psíquico, tomando decisões mais autênticas e com mais sentido.

O tratamento pessoal, com intuito do autoconhecimento, possibilita que o indivíduo possa compreender as perspectivas de sua realidade mental e emocional. Por meio do tratamento pessoal, o sujeito entende melhor sua realidade psíquica, seus desejos, suas defesas, além de compreender de que forma ocorrem suas relações objetivas, entre outras questões. A partir dessa compreensão, o sujeito passa a identificar a forma como atua nas diversas áreas da sua vida e entende de que modo esses aspectos estão relacionados com a sua vivência profissional.

Além disso, verificou-se que os vínculos emocionais, somados aos objetivos comuns relativos à organização e às necessidades dos liderados, são determinantes para a dinâmica do grupo. Por esse motivo, a capacidade de escuta, de compreensão e de empatia do líder foram elementos concebidos como essenciais para sua atuação com os liderados.

Os resultados compilados evidenciam que outros aspectos necessitam ser considerados. Com isso, sugere-se os seguintes norteadores para intervenções: 1) propor

grupos de intervenção nas organizações com os líderes; 2) permitir um olhar e escuta mais atenta aos líderes; 3) oportunizar espaços para que eles possam falar sobre os diversos temas que causam ansiedade e dúvidas sobre a sua atuação. Dessa forma, é importante consolidar um serviço psicológico que ofereça suporte aos líderes e na área de gerenciamento das organizações.

A limitação para realização deste estudo foi a carência de publicações nas bases de dados sobre os fatores intrapsíquicos e interpssíquicos do líder. Além disso, percebeu-se que essas temáticas, em sua maioria, tiveram influência sobre o trabalhador e sobre a organização, não sobre o líder, que é tema deste estudo. Por essa razão, infere-se que possam existir aspectos não contemplados pelos onze estudos selecionados, mas que seriam relevantes para a construção de um entendimento mais profundo e abrangente sobre o tema. Uma das contribuições pontuais é a oferta da compreensão da consideração dos fatores intrapsíquicos e interpssíquicos presentes entre os líderes. Os estudos encontrados promoveram um entendimento do tema à luz da teoria psicanalítica e, ainda, possíveis intervenções para essa temática. Por fim, sugere-se que, em futuras pesquisas, busque-se entender como ocorre a atuação dos líderes que realizam tratamento pessoal. Também seria interessante um estudo que avaliasse a importância dos líderes dotados de autoconhecimento nas relações interpessoais nas organizações.

REFERÊNCIAS

BENTO, Mariangela. **Grupos terapêuticos em Instituição de Saúde: A relação entre a intersubjetividade e o intrapsíquico na Psicanálise.** Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BION, Wilfred Ruprecht. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo** (1968). Rio de Janeiro: Imago, 1975.

BOLOGNINI, Stefano. Em nome de uma psicanálise renovada. **Jornal de Psicanálise.** v.43, n. 79. São Paulo, dezembro de 2010.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da liderança na motivação de equipe. **Gestão Contemporânea,** v. 2, n. 2, 2012.

BRANDT, Juan Adolfo; OLIVEIRA, Ismênia de Camargo. Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho. **Psicologia USP,** v. 20, n. 4. São Paulo, out./dez., 2009.

CONGRO, Mercedes Martinez Rodrigues. **Mulheres na gerência: um estudo sobre a qualidade de vida das trabalhadoras em empresas de Dourados Estado de Mato Grosso do Sul.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Católica Dom Bosco, 2003.

CONTRERAS, Francoise; JUARÉZ, Fernando; BARBOSA, David; URIBE, Ana Fernanda. Estilos de liderazgo, riesgo psicossocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. **Revista de la facultad de Ciencias Economicas: Investigación y reflexión**, vol. XVIII (2), Diciembre, 2010, 7-17.

DANET, Alina; MARCH, Joan Carles; ROMERA, Inmaculada García. Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España. **Cadernos de Saúde Pública**; 30(3): 546-558, 03/2014.

ESBORIOL, Valéria. **Inteligência emocional, capital psicológico e percepção de suporte organizacional em gestores do segmento de saúde.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização (1930). In: FREUD, Sigmund. **Obras completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 65-148. v. XXI.

FREUD, Sigmund. Os chistes e as espécies do cômico (1905). In: FREUD, Sigmund. **Obras completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 171-219. v. VIII.

FREUD, Sigmund. Os instintos e suas vicissitudes (1915). In: FREUD, Sigmund. **Obras completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 116-144. v. XIV.

FREUD, Sigmund. Por que a guerra? (1933). In: FREUD, Sigmund. **Obras completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 190-208. v. XXII.

FREUD, Sigmund. Psicologia de grupo e análise do ego (1921). In: FREUD, Sigmund. **Obras completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 77-154. v. XVIII.

GUIMARÃES, Veridiana Canezin; CELES, Luiz Augusto M. O psíquico e o social numa perspectiva metapsicológica: o conceito de identificação de Freud. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, jul-set 2007, v. 23 n. 3, p. 341-346.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Jaime Kieling. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. **Avaliação Psicológica**, 2011, 10(2), p. 117-127.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, Gizelly de Carvalho; GARCIA, Agnaldo. Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus/AM. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2011, v. 14, n. 2, p. 179-194.

MARTINS, Maria da Conceição de Almeida (2004). **Factores de risco psicossociais para a saúde mental.** Instituto Superior Politécnico de Viseu, disponível em: <<http://www.ipv.pt/millennium/Millennium29/33.pdf>>. Acesso em: 29 ago.2016.

OLIVEIRA, Anelise Freitas Lins de. **Exercício de liderança dialógica: entendimento dos enfermeiros no ambiente hospitalar**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Pelotas, 2015.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA. Fortaleza, 2008.

PONTES, Paulo Meirelles. **Aspectos que afetam a gestão de equipes virtuais em projetos de manutenção de software de mainframe**: estudo de caso em uma empresa internacional de tecnologia da informação. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2013.

PISETTA, Maria Angélica Augusto de Mello. O sujeito suposto saber e transferência. **Revista Digital AdVerbum**, 6 (1): jan.-jul. de 2011: p. 64-73.

PIRES, Marta Isabel Ramos. Prática para a Inovação organizacional: Kaizen na Sonae Distribuição, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto: Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, 2010.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2010.

SARSOSA-PROWESK, Kewy; CHARRIA-ORTIZ, Víctor Hugo; ARENAS-ORTIZ, Felipe. Caracterización de los riesgos psicosociales intralabores en jefes asistenciales de cinco clínicas nivel III de Santiago de Cali (Colombia). **Revista Gerencia y Políticas de Salud**, Bogotá (Colombia), 13 (27): 348-361, julio-diciembre de 2014.

SIMÕES, Antonio Carlos; CONCEIÇÃO, Paulo Felix Marcelino; CÂMARA NERI, Maria Aparecida; AZEVEDO JUNIOR, Luiz Carlos Delphino. Dinâmica e intervenção psicológica em uma equipe de voleibol masculino. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**; 20(3): 195-207, jul.-set., 2006.

SOUZA, Leticia Rodrigues da Silva. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista Católica**, v. 3, n. 5, artigo 07, 2011.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos psicanalíticos**: teoria, técnica e clínica. Porto Alegre: Artmed, 1999.

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