

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**Gilma Pereira de Oliveira**

**REFLEXÕES SOBRE O SOFRIMENTO PSÍQUICO DO  
TRABALHADOR**

Belo Horizonte  
2013

**Gilma Pereira de Oliveira**

**REFLEXÕES SOBRE O SOFRIMENTO PSÍQUICO DO  
TRABALHADOR**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

**Linha de pesquisa:** Gestão e relações humanas: comportamento humano no ambiente de trabalho, desafios e tendências de RH

**Orientador:** Prof. Dr. Lucas Bretas

Gilma Pereira de Oliveira. *Reflexões sobre o sofrimento psíquico do trabalhador.*

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

**Linha de pesquisa:** Gestão e relações humanas: comportamentos humanos no ambiente de trabalho, desafios e tendências de RH

**Orientador:** Prof. Dr. Lucas Bretas

Aprovado em 12/07/2013 pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Lucas Bretas – Orientador- Faculdade de Educação da UFMG

---

Profa. Dra. Conceição Clarete Xavier Travalha –

---

Belo Horizonte, 12 de julho de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que colaboraram direta e indiretamente para a elaboração deste, e especialmente: aos colegas do curso GIFES, ao secretário acadêmico Samir, assessoria pedagógica, aos tutores, professores, meu orientador professor Lucas Bretas, ao SINDIFES-BH, especialmente o bibliotecário Wellington Marçal, ao amigo e administrador do SAST/UFMG Marco Aurélio, à funcionária da assessoria estatística do SAST/UFMG Sra. Luciana, à Pedagoga da DRH/UFMG Sra. Rosânia, a toda minha família, amigos, especialmente a amiga Luciane Novaes pelas trocas de idéias produtivas, aos parentes, ao meu companheiro, colegas de trabalho da ECI e da UFMG, em especial a Gisele do PPGCI, às bibliotecárias Letícia e Gracielle Mendonça, a amiga e colega de curso Águida da PRPG/UFMG pelas conversas e apoio, às chefias e, sobretudo, aos conflitos, que sem sua existência, impossibilitariam meu crescimento pessoal e a realização deste.

“Onde há pessoas, há conflitos.”

Autor desconhecido

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é refletir sobre a interferência do comportamento humano nas relações interpessoais no local de trabalho e apontar consequências como, por exemplo, o sofrimento psíquico do trabalhador e o assédio moral. Sabemos da importância de um bom relacionamento interpessoal em todas as áreas da vida, mas, mesmo assim, as interações podem ser falhas. Portanto, o aprimoramento das competências para um relacionamento interpessoal adequado é necessário para o trabalhador e para os gestores. Algumas reflexões sobre políticas de recursos humanos e programas de qualidade de vida como parte de ações em benefício do trabalhador também são apresentadas. Este trabalho se coloca como estudo de caso em que o levantamento bibliográfico sobre a questão traz à tona ligações de áreas como psicologia social/do trabalho e saúde mental, administração de empresas e assédio moral.

**Palavras-chave:** Sofrimento psíquico do trabalhador. Relações interpessoais no trabalho, Comportamento humano. Assédio moral. Saúde do trabalhador. Organização do trabalho. Conflitos organizacionais.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present work is mainly to reflect on how human behaviors may interfere in the interpersonal relations at the workplace and, points some consequences of worker psychic harm caused as the moral harassment. The importance of good behavior and interpersonal relationship in all realms of life is well known and appreciated, however these relations may fail. In order to develop successful relationship at workplace, workers and managers have to improve some skills. In this sense, considerations about human resource policies and quality of life programs as part of actions adopted to benefit workers, also will be analyzed and presented. This work is a study of matter wherein bibliographical survey about the theme pervades and investigates different areas of knowledge as social/work psychology and mental health, enterprise management and moral harassment.

Key-words: Worker's psychic suffering. Interpersonal relationships at work, Human Behaviour. moral harassment/Bullying/Mobbing. Health workers. Work organization. Organizational conflicts.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Teoria das necessidades humanas: comportamento humano no ambiente de trabalho e motivação .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>As relações interpessoais, atitudes, comportamentos e os conflitos no trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>4.3</b>	<b>Algumas competências necessárias no âmbito do trabalho .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4</b>	<b>O impacto psicológico do ambiente de trabalho.....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Crespo e Lapis (2007, p. 1-2) afirmam que a percepção de que o trabalho tem consequências sobre a saúde dos indivíduos é antiga e já se encontra descrita no clássico “Tempos Modernos”, de Charlie Chaplin,<sup>1</sup> no qual demonstra as degradações físicas e mentais provocadas pela implantação do modelo Taylorista e Fordiano sobre os trabalhadores. Nesta primeira etapa do capitalismo, o controle exercido sobre os trabalhadores expressava-se sob forma autoritária. O despotismo materializava-se em agressões físicas, ameaças, castigos, multas e demissões. Tal fase caracterizou-se pela intensificação do trabalho, por longas jornadas (de 12 a 15 horas diárias), por condições de trabalho precárias e salários baixos.

Com a Revolução Industrial, o trabalho passou a ser cada vez mais especializado e o trabalhador perdeu seu conhecimento sobre o todo do seu fazer, o que gerou as primeiras formas de resistência dos trabalhadores como sabotagens e greves (CRESPO; LAPIS, 2007, p. 2).

No contexto atual brasileiro, percebe-se que situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas e não é somente de responsabilidade da empresa e do governo. O Brasil cresceu muito nos últimos anos e, por conseguinte, o processo de industrialização e urbanização foi intenso. O sistema de ensino ampliou-se, surgiram novos meios de comunicação, mostrando o estilo de vida de outros povos e gerando efeitos comparativos. Estes são fatores que influenciam marcadamente a conduta do trabalhador brasileiro, principalmente os nascidos a partir de 1950, após o início do processo de industrialização.

Na década de 90 discute-se mais a respeito da manutenção dos empregos do que benefícios e condições de trabalho. As relações de trabalho passaram a ser mais conturbadas na medida em que o movimento sindical está se reaquecendo, o trabalhador está mais politizado e as empresas estão mais profissionalizadas. O relacionamento internacional torna-se mais aberto com a entrada no mercado de empresas transnacionais e a área de recursos humanos ganha uma apresentação diferente com profissionais mais bem preparados.

---

<sup>1</sup> CHAPLIN, Charles, cineasta britânico, autor do filme clássico: Tempos Modernos (Modern Times), 1936.

Surge uma atividade intensa de ajustes e coordenação. Porém, a competitividade impede as empresas de manter equipes de profissionais bem preparados em suas áreas de atuação, levando a um crescimento da busca de consultorias competentes para suprir as necessidades prioritárias. A ênfase é dada às prioridades e os custos cada vez mais impeditivos a grandes investimentos na área de Recursos Humanos pressionam por novos enfoques nesta área de atuação.

Na virada do milênio as pressões e mudanças iniciadas nos anos 90 ganham força. A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva como presidente em 2002 inaugura uma nova fase de mudança histórica e dá início a novas configurações das relações de trabalho no Brasil. O desemprego aumenta e as terceirizações e as relações de trabalho sem vínculo empregatício ou em caráter temporário se desenvolvem cada vez mais como resposta à crise econômica e à redução dos postos de trabalho em vários setores produtivos. Os sindicatos lutam pela manutenção dos empregos. Estimulam cada vez mais a qualificação e requalificação dos trabalhadores como forma de redução do impacto do desemprego e surgem as cooperativas como forma de redução do impacto do desemprego. O sistema de Recursos Humanos sofre mais pressões para a mudança dos seus padrões, passa a ser menos executor e mais orientador e apoiador das atividades antes exclusivas dele. Volta-se para o desenvolvimento de aspectos estratégicos, tais como gestão do conhecimento, aprendizagem e mudanças organizacionais, identificação e gestão de competências para o desenvolvimento de vantagem competitiva baseada em pessoas (FLEURY, 2004).

Diante deste quadro, a situação de sofrimento psíquico é ainda mais agravada por conflitos estabelecidos entre gestores e trabalhadores, ou entre os próprios pares e soma-se a tudo isto, a constante busca pelo capital, a ganância, os efeitos da globalização, da industrialização, do desenvolvimento da tecnologia, que fez com que a busca pelos bens materiais fosse colocada à frente do lado humano e do bem estar de cada um. O excesso de informação a que estamos a cada dia mais expostos, também vem gerando o aumento exorbitante de casos de ansiedade, depressão e distúrbios do sono, que causam sofrimento ao trabalhador e prejudicam sua vida pessoal e profissional.

## 2 JUSTIFICATIVA

Após vivenciar um problema referente a questões de relacionamento interpessoal e gestão de grupos em meu setor de trabalho e ao ter a oportunidade de decidir sobre o tema de minha monografia no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, optei por estudar o assunto e propor alternativas que pudessem auxiliar a resolução de problemas similares e, conseqüentemente, ajudassem tornar o ambiente de trabalho um local de desenvolvimento profissional, pessoal, mais agradável e prazeroso tanto para mim, quanto para o grupo e para os trabalhadores em geral que se identifiquem com o tema ao ler este trabalho.

A partir desta realidade, a primeira suposição era que se tratasse de questão da organização de trabalho e reestruturação de rotinas do setor. Assim, tentei elaborar um manual descritivo de atividades e tarefas correlacionadas com os sujeitos envolvidos. Entretanto, após reflexões, sugestões e reuniões entre a chefia e colegas de setor, percebi que o problema não era de gestão administrativa mais sim de gestão de pessoas seus conflitos e as conseqüências desses no ambiente de trabalho e na saúde dos sujeitos. Assim, houve a necessidade de mudança de foco que ultrapassou o aspecto e gestão de recursos humanos abrangendo questões de psicologia do trabalho e de saúde mental dos trabalhadores.

Como afirma Maslach e Leiter (1999, p. 174), nossa sociedade, com todos os princípios morais que tanto preza, repousa sobre uma base de valorização das pessoas e do que elas podem alcançar. Liberdade, família ou busca de felicidade ou paz, tais são os valores sociais que presumem que a melhor boa vontade surge quando as pessoas podem usar suas qualidades humanas únicas a serviço de si mesmas e dos outros. Essa crença fundamental no valor da humanidade deveria ser tão importante no local de trabalho quanto o é no lar e na comunidade.

Tendo em vista ainda que, o trabalhador brasileiro passa a maior parte de seu tempo em seu local de trabalho (pelo menos um terço do dia), percebe-se claramente a importância de que este seja, além de sua fonte de subsistência, um local agradável, tranquilo, receptivo e que o possibilite crescimento profissional e pessoal. Considerando também o aumento do número de registro de doenças relacionadas ao trabalho a cada ano instiga a pesquisar a relação entre o surgimento

de doenças físicas, mentais ou psicossomáticas e a organização do trabalho e as modificações nas relações sociais de produção, principalmente a partir da década de 1970, quando surgiram muitas mudanças na economia (FLEURY, FISCHER, 2004), o tema apresentado se mostra oportuno: Reflexões sobre o sofrimento psíquico do trabalhador.

O presente trabalho reúne algumas ideias de vários estudiosos do comportamento humano nas organizações e do sofrimento psíquico do trabalhador, pode ser considerado, modestamente, uma espécie de “guia” passível de ser utilizado por trabalhadores e gestores, tanto da iniciativa privada quanto de instituições públicas, sempre que houver necessidade de se lembrar e refletir a respeito de algumas competências necessárias no relacionamento interpessoal e no dia a dia laboral.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Refletir sobre as relações interpessoais no trabalho e o sofrimento psíquico a que o trabalhador possa ser submetido no dia a dia laboral, buscando as possíveis causas e mapeando seus efeitos.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Analisar as principais fontes de sofrimento psíquico dos trabalhadores e refletir sobre as políticas de Recursos Humanos e programas de qualidade de vida no trabalho nas organizações, propondo soluções pontuais para amenizar os problemas pontuados.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Teoria das necessidades humanas: comportamento humano no ambiente de trabalho e motivação

O homem é um animal complexo dotado de necessidades e motivações (MC GREGOR, 1971 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 135). Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar em um processo contínuo desde o nascimento até a morte das pessoas. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo.

No nível mais baixo de uma hierarquia, estão as necessidades fisiológicas: de alimentação, de sono, de abrigo, de sexo. Quando estas estão satisfeitas, outras necessidades localizadas no nível imediatamente superior começam a motivar e orientar o comportamento humano. São as necessidades de segurança ou estabilidade: proteção contra o perigo, contra ameaça ou contra a privação. Em seguida, preocupado com seu bem estar, surgem as necessidades sociais: participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade e afeto. Em um nível mais acima se situam as necessidades do ego, as quais estão divididas em necessidades relacionadas ao amor próprio (como autoconfiança, realização, competência, conhecimento, independência) e necessidades relacionadas com a própria reputação (como status, reconhecimentos, aprovação, respeito) (MC GREGOR, 1971). No ápice da hierarquia das necessidades humanas estão as necessidades de autorrealização, as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial. Este mesmo autor é incisivo ao sinalizar que as condições da vida moderna oferecem pouquíssimas oportunidades para que as necessidades de autorrealização sejam bem sucedidas. E mais, aponta que quando há falta de satisfação no nível das necessidades sociais, o indivíduo se comporta de maneira a impedir que os objetivos da organização sejam atingidos.

Maslow (1954) apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor em uma pirâmide (FIG. 1), a manifestação de uma necessidade surge após a satisfação prévia de outra mais importante ou mais premente. A necessidade mais importante

ou mais premente monopoliza a consciência do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Desta forma, as necessidades menos prementes ou menos importantes tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas. Apenas quando satisfeita a necessidade mais premente ou importante, surge a seguinte em importância ou premente e passa a dominar a vida consciente e a centralizar a organização do comportamento.

Sob o ponto de vista de Maslow, a vida urbana moderna é solitária, o rompimento dos tradicionais laços de família, o desaparecimento das interações face a face, a impessoalidade das atividades cotidianas nas grandes cidades interferem na satisfação das necessidades. As pessoas desejam sentir-se valorizadas em sua comunidade, no trabalho e no lar (MASLOW *apud* DAVIDOFF, 1983, p.394).



FIGURA 1 - Teoria das necessidades de Maslow.

De acordo com Mc Gregor (1971), quando há falta de satisfação no nível das necessidades sociais, o indivíduo se comporta de maneira a impedir que os objetivos da organização sejam atingidos.

Voltando a reflexão para a área da psicologia, Davidoff (1983, p. 385) afirma que as palavras “motivo”, “necessidade”, “impulso”, e “instinto” são utilizadas de maneiras específicas, como termos constructos e como processos internos hipotéticos que podem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos. Motivo ou motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta o comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade. Os motivos que surgem para satisfazer necessidades fisiológicas básicas são chamados de impulsos. Grande parte do

comportamento humano parece ser dirigido à satisfação de motivos sociais, aqueles cujo cumprimento depende do contato com outros seres humanos. Os motivos sociais surgem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado, aceito, aprovado e estimado, por exemplo (DAVIDOFF, 1983, p. 387).

Assim, algumas formas de comportamento como passividade ou recusa de aceitação de responsabilidade são geralmente sintomas da frustração de não ter as necessidades sociais e egoísticas satisfeitas, gerando também os conflitos organizacionais:

Se no trabalho não existirem oportunidades para a satisfação dessas necessidades mais elevadas, os indivíduos sentirão se privados e insatisfeitos e o seu comportamento refletirá essa insatisfação (CHIAVENATO, 2003, p.137).

Herzberg (1973) afirma que o fato de uma empresa pagar bons salários e assegurar boas condições de trabalho para seus empregados não é suficiente para produzir entusiasmo e elevada motivação. Um trabalhador necessita algo mais que simplesmente o salário e condições de trabalho. O autor propõe o enriquecimento das tarefas, que visa a integrar o trabalho de cada operário, de modo que deva cumprir uma diversidade de tarefas relacionadas com sua satisfação pessoal. À medida que cada empregado se desenvolve, a empresa deve eliminar as tarefas mais simples do seu cargo e adicionar tarefas gradativamente mais complexas, acompanhando o seu desenvolvimento profissional e dando-lhe sempre condições de desafio e de satisfação no cargo.

Os estudos sobre motivação têm assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador neste contexto (KANAANE, 1994, p. 45).

#### **4.2 As relações interpessoais, atitudes, comportamentos e os conflitos no trabalho**

De acordo com Dejours (1992) a psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica que se apoia na descrição e no conhecimento das relações entre o trabalho e a saúde mental. Estuda os resultados da investigação clínica da relação

com o trabalho, numa teoria do sujeito que engloba ao meso tempo a psicanálise e a teoria social. Este autor explica como a personalidade se desenvolve e como processos subjacentes interagem para determinar o comportamento. Enfatiza também a importância das forças internas como impulsos, motivos e emoções e supõe que a personalidade se desenvolva quando as pessoas resolvem os conflitos entre estas forças. A pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho se desenvolve penetrando no campo da vivência subjetiva, do sofrimento e do prazer no trabalho. Ao privilegiar na análise das vivências subjetivas, as articulações do singular e do coletivo, o individualismo perde sua força socialmente construída.

A formação do caráter do indivíduo é constituída por valores circulantes na sociedade, o que possibilita ao homem sua autoafirmação e a formação de sua individualidade. Este processo de socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde sua infância, incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, estabelecendo valores e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade. Estes valores nem sempre são incorporados em sua totalidade pelo indivíduo, ele o faz segundo critérios preestabelecidos pelo grupo social, representando-os a partir da apreensão de elementos abstraídos da realidade, relacionados à experiência direta, aos objetos, aos estímulos, e ao processo de comunicação social, os diferentes valores e suas variadas interpretações são um dos fatores que determinam os diferentes tipos de comportamentos no local de trabalho e que podem gerar os conflitos.

Assim, o comportamento do trabalhador não pode ser tratado de modo isolado, independente de influências externas, para Kanaane (1994), ao considerar o homem como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos tanto em termos pessoais como grupais presentes nas interações sociais, que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido. Pode-se aferir daí que os indivíduos ao se relacionarem com diversos ambientes o fazem segundo parâmetros preestabelecidos, na tentativa de delinearem condutas que, muitas vezes são reflexos de suas interações familiares e demais experiências sociais. Ao mesmo tempo, ao estabelecerem relações com o ambiente de trabalho, ainda projetam expectativas e valores oriundos de suas classes sociais, sendo altamente influenciados por tais determinantes. Como as relações estabelecidas no ambiente laboral tendem a estarem associadas à experiência de vida, as condutas também são caracterizadas por um conjunto de

condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto do trabalho.

Campos (2004), afirma que, como passamos a maior parte de nossas vidas no ambiente de trabalho, mesmo sem percebermos, criamos e transformamos vínculos e opiniões no cotidiano profissional. Há diferenças individuais marcadas por crenças religiosas, interesses, pertencimento a grupos sociais diversos, cultura e valores, há pessoas que nos desgastam e incomodam. As relações interpessoais estão presentes em todo processo grupal de trabalho e, aos poucos, vamos construindo nossa própria identidade a partir de uma dinâmica de relacionamento pessoal própria determinada por um tipo de comunicação pessoal que facilita ou dificulta a comunicação interpessoal e uma forma de agir que se aproxima ou se distancia da ética e das posturas profissionais esperadas.

Para que o comportamento no trabalho não se distancie da postura ideal, são necessárias algumas competências a serem desenvolvidas, as quais serão tratadas mais adiante neste trabalho. Outro fato a se refletir é que, indivíduos possuem distintos comportamentos e motivações diante das adversidades laborais, mas alguns estão apenas insatisfeitos com algo: pode ser o com o companheiro de trabalho, com o horário, com o setor ou com a falta de iniciativa das chefias na resolução dos problemas. Kanaane (1994) explica que trabalhadores de diferentes categorias profissionais manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que executam. Tais insatisfações denotam desajustes e conflitos entre os envolvidos no processo de trabalho, conflitos muitas vezes não resolvidos, os quais, não raro, são decorrentes de conturbadas relações de poder e autoridade, relações estas que não serão objeto de estudo aprofundado deste trabalho. O mesmo autor observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar os modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, em que prevalece o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na realização das tarefas, desta forma, o clima organizacional tende a dificultar o processamento das atividades (KANAANE, 1994, p. 20-21).

Davidoff (1983), nos trás a visão da psicologia, na qual os sofrimentos causados pelos conflitos ocorrem em situações em que duas ou mais necessidades, metas ou cursos de ação incompatíveis concorrem fazendo com que um organismo se sinta puxado simultaneamente para direções diferentes provocando um senso de desconforto.

Os conflitos podem ser considerados internos e externos dependendo da natureza das ações envolvidas. Em um conflito interno as metas estão dentro do indivíduo conflitado. Os conflitos externos surgem quando as opções incompatíveis estão fora da pessoa em conflito. Para Davidoff (1983), na maioria dos conflitos há duas ou mais metas em que cada escolha é parcialmente positiva e parcialmente negativa. Portanto, o conflito pode contribuir para o crescimento. Num conflito, geralmente após o diálogo, as partes ou uma das partes podem chegar à conclusão de que esteve equivocada e reformular sua opinião, havendo, portanto, aprendizado e crescimento. Ocorrem conflitos nos espaços sociais ocupados pelos grupos existentes nas organizações. O clima organizacional pode ser tanto consequência como condicionante da saúde mental de um agrupamento de indivíduos e suas relações com o ambiente. A tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais é observada assinalando os impactos decorrentes do ambiente criado ou determinado pelas respectivas motivações individuais e por aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho (KANAANE, 1994, p. 47).

Para Aquino (1987), o ser humano está em constante interação com outras pessoas e com diversos grupos sociais. A comunicação interpessoal ou profissional, a interação com terceiros, a convivência são, portanto, condições imprescindíveis à sobrevivência e à produtividade humana. A arte de convivência e relacionamento com e entre pessoas é condição e qualidade essencial para todo e qualquer indivíduo inserido em um grupo social ou de trabalho. Torna-se necessário que esta competência seja desenvolvida, pois embora seja afirmado que o ser humano é fruto de experiências familiares, estas podem não ser aceitas por todos. Isto implica que, desde o início a diversidade de formação ocorrerá e será fonte de possíveis conflitos:

As interações entre o homem e o trabalho passam pelo crivo das relações que este estabelece com o mundo desde seu nascimento, os estágios de desenvolvimento do indivíduo, sua história e condicionamentos sociais, que se projetam nas relações que estes indivíduos manifestam com o próprio trabalho (KANAANE, 1994, p. 48).

Além disso, não se deve esquecer de que qualquer aprendizado nunca é definitivo visto que, as concepções mudam conforme a época ou conforme novos estudos e o mundo, em constantes transformações, exige que as pessoas se adaptem a elas.

Segundo Maslach e Leiter (1999, p.173) os valores econômicos são os fatores mais valorizados nos locais de trabalho. Embora essa ênfase nos valores econômicos também afete as pessoas, as preocupações humanas como as satisfações pessoais não são diretamente levadas em consideração, a menos que produzam consequências econômicas não positivas: nenhuma ou pouca atenção será dada a conflitos, a excesso de trabalho ou a outros pontos de desequilíbrio entre indivíduo e trabalho até que tais fatores sejam percebidos vinculados a custos crescentes ou decrescentes. Enfatizando a necessidade de se fazer algo a respeito do desgaste físico e emocional, os autores supracitados sugerem a utilização de uma necessária tradução dos desgastes físicos e psíquicos em termos de quantificação sob a ótica econômica; assim, o prejuízo quantificado tornaria mais fácil de ser apreendido levando à promoção da prevenção destas situações. É de relevância máxima a ênfase que esses mesmos autores salientam que a prioridade no local de trabalho deve focar nos valores humanos em si mesmos e não nas possíveis consequências economicamente quantificadas.

Para que tenhamos um bom relacionamento interpessoal no local de trabalho, é necessário que se tenha a habilidade da flexibilidade, do aprendizado constante e do entendimento. A psicologia traz uma série de pressupostos e conceitos que podem ajudar na tarefa de percepção de si, dos outros e que poderão auxiliar nas relações interpessoais de trabalho, nas quais é necessário aprender a habilidade de nos conhecer e saber lidar com os outros. Na medida em que nos abrimos para percebermos a nós mesmos, conseguimos maior flexibilidade para a compreensão dos outros.

Para concluir, Davidoff (1983), afirma que o conflito e outras tensões estão associados a estados emocionais desagradáveis, como ansiedade e raiva. Quando as pessoas se controlam, elas respondem de um modo que lhes permita evitar, escapar ou reduzir sua aflição e/ou tratar um determinado problema. Algumas vezes agem através de agressões, recuo ou fuga, outras vezes veem os conflitos como problemas a serem resolvidos e assim, avaliam racionalmente a situação e decidem as providências apropriadas a se tomar ou ainda, não sabem qual atitude tomar e buscam ajuda externa, que, neste caso, pode ser através de colegas de trabalho, chefias, amigos, terapias, livros, na família, dentre outros.

### 4.3 Algumas competências necessárias no âmbito do trabalho

Para o historiador e filósofo Maquiavel (1469-1527), todas as pessoas se movem por interesses egoístas e ambições de poder pessoal e não importando os meios utilizados para que o líder se mantenha com autoridade e poder total. Para ele, por ser a natureza humana corruptível, a razão humana é sempre uma razão pragmática, calculista e utilitarista: os desejos levam o ser humano a se corromper (WEFFORT, 2008). Quase cinco séculos depois, a base de suas reflexões podem ainda explicar atitudes e ações conflitantes nas organizações.

Antes de refletir sobre as competências necessárias a uma boa convivência no local de trabalho, vamos à definição do termo competência. De acordo com o Hilsdorf (2012) o termo competência na esfera da gestão em Recursos Humanos, surgiu na década de 1970, ampliou-se nos anos oitenta e passou a fazer parte do cotidiano corporativo em meados de 1990. Para ele, embora sujeito a diferentes abordagens e teorizações (o que dificulta uma definição plenamente aceita), é importante compreender que o conceito de competência difere da palavra competência tomada em seu sentido cotidiano, fora do ambiente corporativo. No cotidiano, utiliza-se a palavra competência associada à capacidade de resolver problemas, aptidão e habilidade. Estas atribuições dão conta apenas de uma atitude reativa e não contemplam a característica proativa, e mais abrangente, que o conceito assume no ambiente de negócios.

Para Hilsdorf, competência é:

A qualidade de ser adequado e bem qualificado frente a desafios. É a capacidade de tomar decisões bem informadas e coerentes. Contempla grupos de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para a realização eficaz de tarefas (HILSDORF, 2012).

Campos (2012 citado por MOSCOVISCI, 2003), explicita a definição de competência interpessoal como a habilidade de mediar com eficácia as necessidades relacionais e situacionais. Isso significa uma mediação que articule as necessidades pessoais ou interpessoais com as exigências do contexto ou da situação de trabalho em questão. Quanto melhor as competências interpessoais,

maior o nível de cooperação, aceitação das diferenças individuais, integração do conhecimento e experiência, possibilidades de trabalhos inter e transdisciplinares.

Sobre estas competências necessárias no ambiente laboral, destaca-se a empatia que, na definição geral, significa a capacidade de identificar-se, compreender emoções e sentimentos e colocar-se no lugar do outro. No trabalho, poder-se-ia caracterizar empatia ensinar corretamente os procedimentos a um colega, passar-lhe adequadamente os detalhes técnicos de um serviço e informação sobre o que está sendo estudado, ajudá-lo a colocar em dia o trabalho acumulado, dentre outros. No entanto, a empatia nem sempre se revela na prática, como também informações e procedimentos nem sempre são repassados aos colegas.

Em um ambiente de organização hierárquica, a habilidade de empatia deve, portanto, pressupor ausência de distinção e privilégio concomitante com tratamento digno para todos. Deve também pressupor liberdade para discordar e para sugerir alternativas entre liderança e liderados.

Relacionar-se bem com os colegas de trabalho é um dos principais fatores de sucesso, de nada adianta ser um profissional competente se não se sabe trabalhar em equipe e criar harmonia no ambiente de trabalho. Pessoas altamente competentes no que fazem, acabam sendo demitidas ou, no caso do setor público, permanecem, mas geram desconforto no local de trabalho.

Conclui-se que habilidade técnica não é suficiente e que as pessoas as quais não têm uma boa competência para criar relacionamentos acabam tendo menores chances de sucesso ou atrapalham toda uma equipe quando não reconhecem suas dificuldades e não procuram ajuda profissional.

Outra competência importante ao trabalhador é a resiliência, que se trata de um conceito psicológico emprestado da física e definido como a capacidade do indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão em situações adversas:

Resiliência é o processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através da flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas externas e internas (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2010, p. 809).

Resiliência é competência de indivíduos ou organizações que permite enfrentar e aprender com adversidades e desafios. É uma competência porque pode

ser aprimorada: reúne consciência, atitudes e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida (SABBAG, 2012).

Em outro estudo sobre resiliência em organizações (JOB, 2003) ela é apresentada como uma tomada de decisão no enfrentamento de um contexto de tensão do ambiente. Essa decisão seguida de ação estimula a pessoa para o enfrentamento da adversidade. Assim, a resiliência é uma combinação de fatores decorrentes de competências e habilidades que propiciam ao ser humano condições para a superação de desafios e adversidades. O resiliente não se abate facilmente, não culpa os outros pelos seus fracassos e possui senso de humor.

Crivellaro e Talamori (2005) apresentam uma outra visão a respeito da resiliência a define como a capacidade de um indivíduo possuir uma conduta sã num ambiente insano, ou seja, a capacidade de sobrepor-se e construir-se positivamente ante as adversidades. Em qualquer das visões acima apresentadas, é indiscutível que, atualmente, a resiliência demonstra ser uma característica altamente desejável e necessária num profissional.

Um aspecto a ser apontado é que o conflito pode ter suas raízes em sentimentos negativos decorrentes de relações interpessoais. Como exemplo, citamos a inveja. Esta é um sentimento que surge, quase sempre, no momento em que existe comparação entre pessoas dentro de um contexto de rivalidade ou disputa. Frequentemente, este sentimento extrapola as relações pessoais provocando transtornos comportamentais ao se revelar por meio de difamações. Hirigoyen (2002) afirma que este é um conceito ignorado ou ainda não totalmente explorado pelas ciências sociais. A autora ainda destaca que a inveja não é proporcional ao valor da coisa invejada ou desejada, mas se concentra muito frequentemente em coisas pequenas e desprezíveis como a posição da mesa no setor de trabalho até em quem seja o preferido do chefe. Assim, ela aponta que os sentimentos de ciúme e inveja podem surgir entre colegas independentemente de seus posicionamentos na hierarquia organizacional: entre indivíduos na mesma escala hierárquica ou entre superiores e subordinados.

Outro aspecto levantado por Hirigoyen (2002) é em relação ao medo. O medo, como sentimento é fonte de várias manifestações: é por medo que alguém se torna repentinamente violento atacando preventivamente antes de ser atacado, agredindo o outro como forma de se autoprotger de um perigo, real ou imaginário. Em ambientes de trabalho, os funcionários, de modo geral, têm medos de diversas

naturezas: de desemprego, de insegurança no desempenho das funções a eles atribuídas, de falta de empatia do chefe e dos colegas, de possíveis erros cometidos, de mudanças, de críticas, e mais outras tantas. Esses medos nem sempre são explicitamente revelados segundo a autora. Eles passam por um processo de camuflagem em que chefias mesmo percebendo decorrentes de suas ações demandam a submissão de seus funcionários culpando-os por elas. Nestes casos, a gestão do pessoal repousa inteiramente em puro exercício de poder ao induzir os funcionários a permanecerem omissos, em atitude preventiva e/ou defensiva além de receosos de quaisquer demonstrações de emoções e sentimentos.

Sabe-se que existem várias causas para a dificuldade nos relacionamentos humanos: antipatia, arrogância, timidez, ignorância, o despreparo e a falta de autoconhecimento e da inteligência emocional. A grande maioria das pessoas não sabe que cuidar das relações não é apenas uma questão de sociabilidade, mas de progresso pessoal, além de profissional. As relações humanas são baseadas numa palavra: comportamentos, com isso, as pessoas que têm um comportamento adequado, ou seja, respeitando o próximo e as normas, automaticamente cuidam melhor de suas relações humanas. Portanto, são as competências relacionadas à inteligência emocional<sup>2</sup> que vem sendo cada vez mais valorizadas nas empresas.

Em nosso país, o profissionalismo costuma justificar-se mais pelo conhecimento técnico do empregado do que pelo seu compromisso ético e comportamento adequado ou maneira de agir em grupo. No entanto, a competência profissional não é suficiente, o profissional para ser bom precisa assumir o compromisso de realizar com competência e responsabilidade as atividades e os serviços específicos, atendendo aos padrões de excelência que em cada contexto são esperados de cada tipo de serviço e se relacionar bem com sua chefia e colegas de trabalho. As dificuldades do mundo atual fazem com que seja necessário e oportuno situar a ética profissional no quadro de uma ética do conjunto da vida e

---

<sup>2</sup> Inteligência emocional é um conceito em psicologia que descreve a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles. DAVIDOFF, Linda L. Introdução à psicologia. Tradução Auripebo Berrance Simões, Maria Graça Lustosa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

sociedade. Por outro lado, a reflexão sobre as responsabilidades profissionais podem por sua vez, contribuir para que as propostas éticas do universalismo abstrato se aproximem de temas que obrigam a serem contextualizados e a se tornarem concretos (ALONSO, 2006). Diante das afirmações, percebe-se uma série de características necessárias tanto ao trabalhador subordinado, quanto às chefias e pessoas que exercem cargos de direção. Estas características nem sempre são trabalhadas e as dificuldades sanadas ou diminuídas, conseqüentemente, tem-se o conflito, que pode ser bom por um lado, ao ser resolvido e proporcionar crescimento, ou, pode ter conseqüências catastróficas para as empresas e trabalhadores.

#### **4.4 O impacto psicológico do ambiente de trabalho**

A Organização Mundial de Saúde (2010) afirma que não existe definição "oficial" de saúde mental. Diferenças culturais, julgamentos subjetivos, e teorias relacionadas concorrentes afetam o modo como a "saúde mental" é definida. Saúde mental é um termo usado para descrever o nível de qualidade de vida cognitiva ou emocional. A saúde mental pode incluir a capacidade de um indivíduo de apreciar a vida e procurar um equilíbrio entre as atividades e os esforços para atingir a resiliência psicológica. Admite-se, entretanto, que o conceito de Saúde Mental seja mais amplo que a ausência de transtornos mentais:

Saúde Mental é o equilíbrio emocional entre o patrimônio interno e as exigências ou vivências externas. É a capacidade de administrar a própria vida e as suas emoções dentro de um amplo espectro de variações sem, contudo perder o valor do real e do precioso. É ser capaz de ser sujeito de suas próprias ações sem perder a noção de tempo e espaço. É buscar viver a vida na sua plenitude máxima, respeitando o legal e o outro. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2001).

Ainda segundo a organização estima-se que, quanto ao sofrimento psíquico no mundo, cerca de 450 milhões de pessoas sofrem de transtornos mentais, entre essas, 70 milhões sofrem dependência do álcool, 50 milhões têm epilepsia, 24 milhões sofrem de esquizofrenia, um milhão cometem suicídio anualmente, entre 10 a 20 milhões tentam suicidar-se. A OMS informa também que a depressão situa-se em quarto lugar entre as dez principais patologias.

Para Dejours (1992), as condições de trabalho atingem o funcionamento psíquico do trabalhador, portanto, para haver uma boa saúde mental, este deve estar em um

ambiente propício para tal. Para Kanaane (1994), as organizações, e nesse caso incluímos instituições, exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem podendo atuar como ambiente integrador e enriquecedor ou, contrariamente, desagregador, conflitivo e manipulado. Na segunda possibilidade, as implicações decorrentes de práticas coercitivas provocam danos na personalidade, na forma de ser, pensar, agir dos indivíduos, gerando manifestações comportamentais inadequadas que afetam tanto o indivíduo quanto o clima organizacional.

Os transtornos mentais respondem por uma parcela considerável do absenteísmo e outras dificuldades no mundo do trabalho, uma vez que a saúde física e a saúde mental são indissociáveis. A expressão transtorno mental, adotada em lugar de “doença”, acompanha o critério da CID-10, que também enfatiza que um conflito social sozinho, não deve ser incluído na classificação transtorno mental, assim, conclui-se ser indispensável o diagnóstico, feito por profissionais especializados, para um indivíduo que enfrenta algum tipo de transtorno. O adoecimento possui relações com a história genética, porém, são as condições sociais, familiares e do trabalho que determinam a maior parte dos problemas de saúde. O trabalho exerce um papel determinante na vida e na saúde, em especial da saúde mental do trabalhador.

O contexto laboral é um lócus onde a dimensão psicossocial do indivíduo e dos grupos se articulam com as condições dos ambientes e das organizações, tanto para o prazer quanto para o sofrimento, razão que justifica uma intervenção qualificada que reduza a vulnerabilidade aos riscos à saúde, amplie os fatores de proteção e promova qualidade de vida, tornando o trabalho mais saudável. Os afastamentos do trabalho causados pelos distúrbios mentais e comportamentais são em grande parte, gerados pelas mudanças contemporâneas no mundo laboral. O aumento das exigências, aliado ao esvaziamento do conteúdo das tarefas, contribui para as dicotomias, trabalhador qualificado *versus* tarefas simplificadas ou trabalhador pouco qualificado *versus* tarefas complexas, responsável por um quadro de desmotivação e sofrimento mental. A natureza e a organização do trabalho, as relações formais e informais, as relações de poder e justiça na organização, o sistema de recompensas, entre outros, influenciam na saúde mental (Manual de Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental do Governo Federal, 2010, p. 4).

De acordo com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, as estratégias de enfrentamento aos transtornos mentais têm sido direcionadas para intervenções psiquiátricas individuais isoladas restringindo a dimensão da saúde à prática médica, com desvalorização dos fatores psicossociais na relação saúde e doença mental no trabalho. Enfatiza também que os estudos e programas na área de saúde mental têm indicado que as contribuições de uma equipe multiprofissional formada por médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais entre outros profissionais, são essenciais para a completa realização da saúde como direito social.

Outro ponto abordado é o entendimento e relação popularmente aceitas de doenças relacionadas a transtornos mentais como estigmas sociais fazendo com que seus portadores não procurem atendimento adequado. Situação esta que prolonga ou agrava o sofrimento. Outra dificuldade mencionada de relevância considerável é a inexistência de dados consolidados sobre as condições psicossociais no serviço público, impossibilitando um real dimensionamento e diagnose da saúde mental agravado pela enorme diversidade de situações organizacionais dos órgãos distribuídos pelo país.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2001), os principais contextos geradores de sofrimento dos trabalhadores são: a ameaça da perda de emprego, o trabalho desprovido de significação, sem suporte social ou não reconhecido, as situações de fracassos, acidente de trabalho ou mudança na posição hierárquica, os ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, manifestação de insatisfações e sugestões dos trabalhadores em relação à organização, fatores relacionados ao tempo e o turno de trabalho, como longas jornadas, ritmos intensos ou monótonos, a pressão por produtividade e a vivência de acidentes de trabalho traumáticos.

Ainda soma-se a estes, os conflitos organizacionais, que, segundo Maslach e Leiter (1999), ocorrem quando há desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os princípios pessoais. Em alguns casos, um emprego pode levar os indivíduos a fazerem algo que não é ético e entrarem em conflito com seus valores pessoais. Os autores afirmam ainda que em muitas situações, os funcionários trabalham em ambientes nos quais os fins justificam os meios e a subsequente erosão da moral pode ser intensa. Para eles, as pessoas dão o melhor de si quando

acreditam no estão fazendo e quando podem manter seu orgulho, sua integridade e seu amor próprio.

Outra causa de sofrimento psíquico do trabalhador é o assédio moral que é definido como a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras repetitivas e prolongadas de menosprezo, inferioridade, culpabilidade, descrédito durante a jornada de trabalho no exercício de suas funções. Embora o assédio moral acompanhe a humanidade desde seus primórdios, seu estudo é recente e sua delimitação não é unânime, pois, a partir de uma compreensão superficial, passa-se a atribuir essa denominação a diversos tipos de acontecimentos, de maneira inapropriada ou às vezes, conveniente.

Para a pesquisadora e psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen:

O assédio moral no trabalho define-se como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p.17).

Segundo Hirigoyen (2003), qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral, contudo os agressores e as testemunhas incrédulos continuam a atribuir este tipo de problema somente às pessoas frágeis ou portadoras de uma patologia particular, vítimas natas de alguma maneira. Ela afirma ainda que, se não existe um perfil psicológico específico para as pessoas que são assediadas, existem incontestavelmente contextos profissionais nos quais o assédio transita mais livremente e situações em que as pessoas correm maior risco de se tornar visadas como as “atípicas”, ou seja, os diferentes do grupo e isso vai da orientação sexual à diferenças sutis como introversão, timidez, dentre outros, às pessoas excessivamente competentes que a autora cita: “a incompetência é uma ameaça para a própria pessoa, a competência é uma ameaça para os outros” (HIRIGOYEN, 2002).

Hirigoyen (2003) afirma que não se deve banalizar a expressão assédio moral, pois alguns suportam melhor e por mais tempo as pressões e nem toda queixa é considerada assédio moral. Ao mesmo tempo não se deve desconhecer uma queixa, visto que a intensidade e continuidade da mesma pode vencer a resistência de qualquer pessoa indivíduo. Um ato isolado de humilhação não é considerado assédio moral, mas existem algumas características que podem ajudar a identificá-lo como, a repetição sistemática, a intencionalidade, a direcionalidade, a

temporalidade e a degradação deliberada das condições de trabalho (SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, 2012).

Correa e Carrieri (2004) afirmam que a coação e o medo perpetuados pelo assediador fazem com que o servidor assediado tenha receio da retaliação administrativa, absorvendo os comportamentos perversos sem se manifestar. Aponta ainda os seguintes comportamentos adotados pelo assediador: ânsia por produtividade, geração por conflitos, controle exagerado, pressão para que a vítima não faça valer seus direitos, desvio de função, humilhações, utilização de insinuações desdenhosas para desqualificar.

Os danos causados pela prática de assédio são vários, dentre eles: a perda de interesse pelo trabalho, o isolamento, o fato de a vítima ficar estigmatizada como problemática ou mesmo doente, a desestabilização emocional, o medo, o surgimento de doenças como a síndrome do pânico, síndrome de Burnout, o estresse, a insônia e as alterações no sono, a diminuição da capacidade de concentração e memorização, o aumento da pressão arterial, os pensamentos suicidas, a depressão conflitos internos e sentimentos confusos que reafirmam o sentimento de fracasso e inutilidade (SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, 2012).

A Síndrome de Burnout ou síndrome do esgotamento profissional é um transtorno descrito em 1974 por Freudenberger, um médico americano. O transtorno está registrado no Grupo V da CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde)<sup>3</sup>. Sua principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes, manifestando-se especialmente em pessoas cuja profissão exige envolvimento interpessoal direto e intenso. Os profissionais das áreas de educação, saúde, assistência social, recursos humanos, agentes penitenciários, bombeiros, policiais e mulheres que enfrentam dupla jornada são aqueles com maior risco de desenvolver este transtorno.

---

<sup>3</sup> A Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde, frequentemente designada pela sigla CID fornece códigos relativos à classificação de doenças e de uma grande variedade de sinais, sintomas, aspectos anormais, queixas, circunstâncias sociais e causas externas para ferimentos ou doenças. A cada estado de saúde é atribuída uma categoria única à qual corresponde um código, que contém até seis caracteres. Tais categorias podem incluir um conjunto de doenças semelhantes. A CID é publicada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e é usada globalmente para estudos estatísticos.

O sintoma típico da síndrome de Burnout é a sensação de esgotamento físico e emocional que se reflete em atitudes negativas, como ausências no trabalho, agressividade, isolamento, mudanças bruscas de humor, irritabilidade, dificuldade de concentração, lapsos de memória, ansiedade, depressão, pessimismo, baixa autoestima.

Outra enfermidade que também pode ser decorrente de tensões em ambientes de grupos é a Síndrome do Pânico, na linguagem psiquiátrica chamada de Transtorno do Pânico, é uma enfermidade que se caracteriza por crises absolutamente inesperadas de medo e desespero, na qual o indivíduo, às vezes não é capaz de sair de casa, gerando prejuízos pessoais e organizacionais.

Diante dessas nem tão recentes observações e diagnósticos causados pelos conflitos laborais, alguns países já possuem legislação específica para tratar da temática do assédio e do sofrimento psíquico do trabalhador, pois, chegou-se à conclusão de que as políticas de Recursos Humanos nas Instituições devem estar atualizadas com a realidade do mundo globalizado em que vivemos.

Para a execução efetiva dessas políticas, algumas estratégias de gestão de pessoas podem ser adotadas, as quais cabe citar: a visão de longo prazo, na qual o retorno dos investimentos feitos nos trabalhadores serão vistos no futuro, o estímulo à cooperação, a visão das pessoas como partes vivas, individualizadas, integrantes das organizações, além de estímulo a valores como o respeito, tratando do fato por exemplo, de que nenhum ser humano é mais ou menos importante que o outro. Algumas organizações já possuem programas com esses objetivos, geralmente agrupados dentro de uma classificação abrangente denominada "Programas de qualidade de vida".

A qualidade de vida trata-se da satisfação das necessidades do indivíduo que afetam suas atitudes pessoais e comportamentais. A capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho são fatores importantes para o alcance da satisfação profissional. A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho e do trabalhador. (HACKMAN; SUTTLE, 1977 *apud* KANAANE, 1994, p.45).

Kanaane (1994, p. 46) indica ainda, algumas condições indicativas da qualidade de vida no trabalho: compensação adequada (salário justo); ambiente adequado (seguro e saudável); relevância social (valorização do trabalho realizado

por diferentes categorias e níveis profissionais, como também a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização pelos gestores), e meta para a autorrealização (o indivíduo em caminho de desenvolvimento de suas potencialidades). Para o autor, a qualidade de vida no trabalho vem representada por condições facilitadoras que impliquem o bem-estar do trabalhador não determinada isoladamente por características pessoais, mas pela interação do conjunto: fator indivíduo e organização. Um programa de qualidade de vida procura estruturar o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer as necessidades dos trabalhadores e tornar a organização um local agradável para todos.

A respeito das políticas de recursos humanos, para incrementá-las são necessários vários procedimentos, dentre eles, a seleção, o treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação do potencial humano, políticas salariais, planos de carreira, cargos, salários e benefícios. O diagnóstico das necessidades devem se pautar pelas expectativas dos indivíduos e pelos objetivos das organizações (KANAANE, 1994).

Algumas propostas de mudanças organizacionais que podem auxiliar na gestão de recursos humanos citadas por Guimarães (2009) são a delegação de tarefas em função da experiência e da competência, a clareza na definição de rotinas, a seleção adequada de pessoal e a difusão abrangente dos objetivos organizacionais. Lima (1996) afirma que as empresas devem adotar uma política de contratação que “filtre” os recrutados num equilíbrio entre suas personalidades e a cultura organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Maslach e Leiter (1999) relatam que, apesar de habitualmente se culpar o próprio trabalhador pelo seu sofrimento psíquico e emocional, discute-se o assunto sob outro ponto de vista, com resultados que mostram ser o desgaste físico e emocional não um problema das pessoas, mas do ambiente social em que elas trabalham. Ou seja, as situações e condições em ambientes de trabalho provocam conflitos e estes conduzem a transtornos na saúde física e mental dos trabalhadores.

A estrutura e o funcionamento do local de trabalho moldam a forma de interação das pessoas e a forma como elas realizam seu trabalho. Se o local de trabalho não reconhece e contempla os aspectos dos impactos das atividades nos indivíduos, o risco de resultados negativos e desagregadores se torna praticamente inevitável. O desgaste físico e emocional pode ter um impacto fatal, que vai até mesmo além da erosão que provoca no espírito humano. Pode ser prejudicial para a saúde, para a capacidade de lutar e o estilo de vida de cada um. Pode levar a uma grave deterioração do desempenho no trabalho. Esses custos não são apenas pessoais, eles afetam todas as pessoas com quem se tem contato, tanto no trabalho como em casa.

Lima (1996) nos lembra de que não é fácil conviver com o diferente, principalmente quando o diferente está cotidianamente à nossa frente. A comunicação e o diálogo são ferramentas preciosas para a compreensão humana. Existem pessoas, porém, que não escutam tão bem quanto falam, interrompem constantemente o que os outros dizem, gostam de impor suas ideias e seus valores, chegando a ser agressivas quando são contrariadas. Elas não conseguem perceber que pode existir algo além do seu próprio ponto de vista. Estas pessoas necessitam de orientação externa seja de suas chefias, seja de um profissional de saúde mental

que a mesma procure ou mesmo, pode ser encaminhada para o serviço de atenção a saúde do trabalhador de sua empresa ou instituição, para que se evite que a mesma prejudique outros por não ter tentado uma solução para seus problemas pessoais ou de saúde.

É possível que cada de um nós possamos rememorar uma série de experiências vivenciadas com pessoas assim, e como também nos identificamos em algumas dessas características. Portanto, é importante refletir sobre nós mesmos, nossas características comunicacionais, nossas ações e atitudes perante o outro para compreender que este pode ter outras vivências, outros pontos de vista, comportamento e sentimentos. É preciso buscar a percepção das potencialidades do outro. Isto é essencial para que uma chefia compreenda o comportamento de seu funcionário e para que entre colegas haja essa percepção. Ações e atitudes desprovidas de abertura para compreender diferenças devem ser evitadas buscando-se sempre o equilíbrio e a flexibilidade.

A participação de todos os envolvidos, em especial dos gestores, é indispensável para êxito das ações de promoção à saúde e prevenção aos agravos psíquicos, mas principalmente, é necessário que o mundo não se esqueça do lado humano em detrimento dos ganhos materiais, pois, necessita-se cada vez mais da humanização, somente ela irá evitar acontecimentos, no mínimo estranhos, que se presenciam atualmente e sobre os quais somente se expressa espanto seja em conversas informais, seja em redes sociais, sem nada fazer na prática e sem refletir sobre o próprio comportamento e sobre as causas dos problemas globais.

É preciso propor alternativas que promovam a valorização do potencial humano e também que se faça um diagnóstico contínuo das motivações do trabalhador, para que o mesmo se sinta valorizado e motivado, pois o trabalhador é a melhor fonte de informações sobre as instituições, ele necessita ser ouvido, pois sabe a melhor forma de se executar o trabalho, deste modo, todos saem ganhando.

O presente trabalho não esgota as discussões sobre o tema, pelo contrário, pretende-se aqui, apenas instigar ainda mais a reflexão, já tão amplamente encontrada em diversas e excelentes obras, muitas das quais citadas, já que o assunto ainda é e será por muito tempo, necessário ser discutido.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, A. H. *Ética das profissões*. São Paulo: Loyola, 2006.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Dicionário de psicologia da APA*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- AQUINO, C. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Análise de Situação em Saúde. *Saúde Brasil 2010: uma situação de saúde e de evidências selecionadas de impacto de ações de vigilância em saúde*. Brasília: Ministério da Saúde, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. São Paulo: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORRÊA, A.; CARRIERI, A. O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no poder judiciário. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 38, n. 6, p. 1065-1084, Nov./Dez. 2004.
- COSTA, N. R.; LAMARCA, I. Os governos FHC e Lula e a política para a força de trabalho civil do governo central brasileiro. *Ciênc. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.18, n. 6, p. 1601-1611, Jan./Jun. 2013.
- CRESPO, Á. R.; LAPIS, N. L. *A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho*. Porto Alegre: Psicologia & Sociedade; 19 (1): 61-68; jan/abr. 2007.
- CRIVELARO, R.; TAKAMOKI, J. Y. *Dinâmica das relações interpessoais*. Campinas: Alínea, 2005. .
- DAVIDOFF, Linda L. *Introdução à psicologia*. tradução Auriphebo Berrance Simões, Maria Graça Lustosa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1992.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Políticas de gestão de RH e os padrões de relações de trabalho numa perspectiva histórica*. Porto Alegre: ENANPAD, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. In: XVI ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 16., 1992, Canela, Rio Grande do Sul. *Anais...*

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, D. R. *Conceitos de comportamento da administração*. São Paulo: EPU 1973.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração)

FRONTZEK, G. M. L. *Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho*. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

GUIMARÃES, M. C. *Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro*. Belo Horizonte: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v.35, p.163-171 2009.

HELOANI, R. Uma reflexão sobre o assédio moral. In: *Dignidade-violência, saúde e trabalho*. São Paulo: Terra das Artes, 2004.

HILSDORF, C. Você sabe o que é competência?: uma dica importante é não ficar preso apenas àquilo em que você é bom; vá mais longe e assuma desafios. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/voce-sabe-o-que-e-competencia/61055/>. Acesso em: 25 abr. 2013.

HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, M. F. *Mal estar no trabalho*. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

JOB, F. P. P. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

Manual de Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental do governo Federal. Brasília, 2010.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?* Campinas: Papirus, 1999.

MASLOW, Abraham H. BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite (orgs.). *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 3.ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1977, pp. 337-366.

MC GREGOR, D. M. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, p. 45-60.

SABBAG, P. Y. *Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias na vida profissional*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2012.

Relatório da Organização Mundial da Saúde, OMS: Saúde mental: nova concepção, nova esperança, 2001.

SABBAG, P. Y. *et al. Validação de escala para mensurar resiliência por meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI)*. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...*

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SINDICADO DOS TRABALHADORES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO. *Assédio moral denuncie!:* manual de orientação para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. 2. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: SINDIFES, 2012.

VALLS, A. L. M. *O que é ética*. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

WEFFORT, F. C. *Os clássicos da política*. 15. ed. São Paulo: Ática, 2008.



