



Psicologia do Trabalho e Qualidade de Vida

Psicologia do Trabalho e Qualidade de Vida

Marjorie Cristina Rocha da Silva

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi
Camila Cardoso Rotella
Danielly Nunes Andrade Noé
Grasiele Aparecida Lourenço
Isabel Cristina Chagas Barbin
Lidiane Cristina Vivaldini Olo
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Marcia de F. R. Lovisi de Freitas
Raquel de Oliveira Henrique

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)
Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)
Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)
Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)
Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silva, Marjorie Cristina Rocha da
S586p Psicologia do trabalho e qualidade de vida / Marjorie
Cristina Rocha da Silva. – Londrina : Editora e Distribuidora
Educacional S.A., 2018.
184 p.

ISBN 978-85-522-0632-3

1. Psicologia. 2. Trabalho. I. Silva, Marjorie Cristina
Rocha da. II. Título.

CDD 150

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Noções gerais de psicologia aplicada ao trabalho	7
Seção 1.1 - As três faces da psicologia do trabalho.....	9
Seção 1.2 - Conceito e formação da personalidade.....	22
Seção 1.3 - O indivíduo e as relações no ambiente de trabalho _____	34
Unidade 2 As mudanças organizacionais e a qualidade de vida no trabalho	51
Seção 2.1 - Demandas e exigências organizacionais	53
Seção 2.2 - Comportamento organizacional	66
Seção 2.3 - Ergonomia e qualidade de vida no trabalho.....	79
Unidade 3 O fator psicológico como potencial causador de acidentes do trabalho	95
Seção 3.1 - O acidente de trabalho e suas conseqüências	97
Seção 3.2 - O levantamento de alguns sintomas psicológicos	107
Seção 3.3 - Possíveis aspectos influenciadores dos acidentes no trabalho	120
Unidade 4 Investigações e intervenções sobre doenças do trabalho	137
Seção 4.1 - Doenças do trabalho	139
Seção 4.2 - Métodos e técnicas para o diagnóstico de doenças do trabalho	152
Seção 4.3 - Possibilidades de intervenção para a promoção da saúde	165

Palavras do autor

Seja bem-vindo, aluno! Estamos iniciando a disciplina Psicologia do Trabalho e Qualidade de Vida, que tem como objetivo fornecer subsídios para a prática profissional nos cenários organizacionais considerando os aspectos individuais e grupais das relações humanas. Por meio dessa disciplina você entenderá os principais fatores psicológicos e organizacionais envolvidos no cotidiano corporativo a fim de buscar melhorias nas relações de trabalho, diminuir os riscos de adoecimento e intervir nos possíveis fatores causadores de acidentes de trabalho.

A fim de entender o cenário organizacional ao longo de nossas aulas, estudaremos como a psicologia pode nos auxiliar a compreender o indivíduo nas relações de trabalho, considerando as mudanças nas organizações quanto às concepções de trabalho, produção e saúde. Mais especificamente, iremos refletir sobre a qualidade de vida no trabalho e as contribuições da psicologia para a prevenção de acidentes e doenças laborais. Diante das preocupações contemporâneas com eficiência atrelada à qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, tais conhecimentos juntamente com outras buscas pessoais por aprofundamento teórico farão toda a diferença na sua entrada e manutenção no mercado de trabalho! Portanto, desejo a você um bom estudo nesse percurso de entendimento a respeito das contribuições da psicologia no cenário organizacional.

Noções gerais de psicologia aplicada ao trabalho

Convite ao estudo

Nesta primeira unidade, iremos estudar sobre as noções gerais de psicologia aplicada ao trabalho. Para tanto, podemos partir de alguns breves questionamentos: será que o trabalho tem diferentes significados para cada um de nós? Qual o impacto dos diferentes olhares sobre o trabalho para a compreensão sobre a motivação e satisfação no trabalho? Veremos nesta unidade como as mudanças nas relações organizacionais após a Revolução Industrial e os conceitos sobre as características psicológicas podem facilitar nosso entendimento sobre os comportamentos individuais e grupais. Nesta disciplina, temos como objetivo desenvolver a capacidade técnica de identificação dos fatores psicológicos e organizacionais que intervêm nas relações de trabalho, bem como a capacidade para reconhecer e neutralizar os principais riscos e fatores causadores de acidentes do trabalho. Para facilitar a compreensão e desenvolver as competências previstas para a sua prática profissional, pense no seguinte contexto:

Você faz parte do quadro de funcionários de uma empresa multinacional que se encontra no ramo alimentício há 50 anos e que é conhecida no mercado por associar receitas e produções mais artesanais. Nessa empresa, existem muitas metas de produção e vendas, a fim de que os produtos sejam continuamente vinculados aos principais supermercados e estabelecimentos comerciais do país. Devido à expansão comercial e à aceleração crescente dos modos de produção, as relações de trabalho também se modificaram, tornando-se mais impessoais e distantes do que no modelo anterior, mais familiar. Além disso, os trabalhadores costumam fazer muitas

horas extras, não sobrando muito tempo livre durante a jornada semanal, e os salários não são sentidos como equivalentes às exigências. Nesse contexto, deve-se considerar o alto nível de rotatividade de funcionários, bem como o aumento nos últimos 10 anos dos índices de afastamentos por doenças desencadeadas por desgastes e insatisfações no trabalho.

Esse contexto pode nos levar a algumas reflexões, tais como: as relações de trabalho têm se modificado ao longo da história? Qual a importância de um equilíbrio psicológico no cotidiano organizacional?

A fim de responder a esses e outros questionamentos envolvidos no contexto organizacional, estudaremos na Unidade 1 as diferentes expressões da psicologia do trabalho, como se dá a formação da personalidade e também as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Seção 1.1

As três faces da psicologia do trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção teremos um panorama do objeto de estudo da psicologia e das mudanças nas relações de trabalho ao longo dos principais momentos históricos. Mesmo diante das alterações de valor do trabalho, de forma geral, entende-se que ele constitui uma forma importante de identidade e ocupação sociocultural. Desse modo, iremos situar os olhares e formas de atuação da psicologia voltadas para essas significações e problemáticas envolvendo o contexto do trabalho e de outras situações que possivelmente você irá encontrar no ambiente organizacional. Assim, verá que transformações significativas ocorreram ao longo da história na relação homem *versus* trabalho, mas ainda existem muitas possibilidades de melhorar e promover a saúde do trabalhador nas organizações, o que é importante para cada um de nós e para a sociedade em que estamos inseridos.

A fim de facilitar essa aprendizagem, iremos partir de um contexto geral anteriormente apresentado sobre o quadro de funcionários de uma empresa multinacional que se encontra no ramo alimentício há 50 anos e que é conhecida no mercado por associar receitas e produções mais artesanais. Nesse contexto, deve-se considerar o alto nível de rotatividade de funcionários, bem como o aumento nos últimos 10 anos dos índices de afastamentos por doenças desencadeadas por desgastes e insatisfações no trabalho. Você já parou para pensar por que as pessoas adoecem por causa do trabalho? Como as organizações estão adaptando a sua realidade de trabalho para gerar satisfação e preservar a saúde de seus trabalhadores?

A partir do contexto geral já apresentado, imagine que você foi selecionado para compor a equipe de profissionais que estudará o alto nível de rotatividade de funcionários por motivos de afastamento por doença. Explique e exemplifique quais mudanças nas condições e relações de trabalho poderiam esclarecer e minimizar esses adoecimentos e, conseqüentemente, os afastamentos, reduzindo assim a rotatividade.

Não pode faltar

Para dar início às nossas reflexões acerca do assunto, vamos esclarecer qual é o objeto de estudo da psicologia, ou seja, quais são os focos e desafios de estudo dentro do campo psicológico. Podemos primeiramente dizer, de uma forma bastante ampla, que a psicologia tem como preocupação estudar o homem em sua diversidade social, e por meio desses estudos, perceber a diversidade e complexidade dos fenômenos envolvidos, bem como medir, explicar e também propor mudanças para os comportamentos humanos. Nesse sentido, Bock, Furtado e Teixeira (2008) ressaltam a importância de pensarmos em “psicologias” devido à diversidade dos objetos, fenômenos e teorias envolvidos, bem como entender a psicologia como uma ciência voltada para a compreensão das formas de subjetividade (quais interpretações forma sobre si mesmo e os outros ao longo das aprendizagens emocionais e sociais).

A subjetividade então é apontada por esses autores como a forma única de sermos, sentirmos, nos comportarmos e nos relacionamos nas várias experiências sociais e culturais, sendo, portanto, a síntese de quem somos. A subjetividade, dessa forma, constitui-se dos aspectos que nos igualam e ao mesmo tempo nos diferenciam de outros. Não é algo inato, mas sim que vai sendo construído aos poucos, e se constitui em um fenômeno mutável nessa perspectiva psicológica sobre o sujeito em sua totalidade.

A subjetividade se desenvolve pela interiorização da cultura e implica na adaptação para poder ir além dela, de modo que o funcionamento psicológico está diretamente relacionado às leis da sociedade e da cultura em que os indivíduos vão sendo influenciados e passam a influenciar outros continuamente (CROCHIK, 1998). Sendo assim, a subjetividade se relaciona com os modos únicos que utilizamos, e, mesmo sem perceber, deixamos “marcas” nas relações sociais nas quais estamos envolvidos. Portanto, a psicologia enquanto ciência ainda recente estuda o comportamento humano em suas manifestações mentais e experiências conscientes e inconscientes; além de buscar avançar nos debates entre objetividade e subjetividade, de modo a garantir tanto um caráter científico quanto uma função social.

A psicologia cada vez mais passa a ocupar um lugar de importância no Brasil e no mundo por buscar entender o ser humano

em sua totalidade e, para isso, se utiliza de uma diversidade de métodos. A fim de exemplificar a crescente inserção da psicologia em nosso cotidiano, podemos citar os exames psicotécnicos, os vários testes psicológicos para avaliação de habilidades escolares, organizacionais, entre outros, além das amplas modalidades de atendimentos clínicos, sociais, individuais e grupais, e que priorizam diferentes aspectos do ser humano, com a finalidade de potencializar habilidades e diminuir o sofrimento psíquico de uma forma geral.

Mas quais seriam as contribuições da psicologia quando nos voltamos para os cenários das organizações e do trabalho? Essa será uma tarefa de reflexão durante esta disciplina. Antes de falarmos das possíveis contribuições psicológicas no cenário do trabalho, devemos nos aprofundar nas suas diferentes funções e papéis ao longo dos tempos. Ao falar do trabalho, poderíamos pensar nas suas várias dimensões, quer sejam elas individuais, sociais, econômicas, familiares, entre muitas outras. Assim, cabe a seguinte definição:

O trabalho, por sua vez, é rico de sentido individual e social. É meio da produção da vida de cada um, provendo a subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade. Também é categoria central da própria organização societal. Apresenta-se em uma variedade de ocupações, sendo objeto de diversificada classificação. E glorificado desde os defensores mais tradicionais do capitalismo aos marxistas. Mesmo quando utilizado em seu sentido econômico (trabalho remunerado) e restrito ao contexto das organizações formais, continua diversificado, ambíguo e complexo. (BORGES; TAMAYO, 2001, p. 13)



O que podemos considerar a partir dessa definição? O trabalho se estabelece como um modo de organização social e existencial, assim como uma forma de transparecer quem nós somos e nossas prioridades; porém, é muitas vezes ambíguo em termos de significados sociais e individuais. De modo complementar, vejam também as considerações das autoras Aita e Facci (2001, p. 34):



O homem constrói, assim, sua essência em sua existência, em sua atividade prática chamada trabalho. O homem difere de outros animais nesse sentido, visto que os animais, em geral, para garantirem sua existência, precisam apenas adaptar-se à natureza, e ela garante sua sobrevivência. Já, para o homem, não basta adaptar-se à natureza, é preciso transformá-la. Essa transformação ocorre por meio do trabalho.



Refleta

Ao pensar no conceito de subjetividade, podemos dizer que a subjetividade dos colaboradores é ou deveria ser levada em consideração nos ambientes organizacionais?

Cabe destacar que historicamente o trabalho foi vinculado a uma conotação de algo pesado, obrigatório, uma vivência cheia de desgastes e desvalorizações sociais e econômicas. Faremos agora alguns apontamentos a respeito das formas de organização do trabalho, não com a finalidade de trazer uma minuciosa retrospectiva histórica, o que fugiria dos propósitos centrais das nossas discussões a respeito das noções gerais de psicologia aplicadas ao contexto do trabalho. Contudo, inicialmente é relevante contextualizar algumas influências sociais e culturais na produção da subjetividade no trabalho.

Borges e Yamamoto (2014) traçaram um importante panorama histórico sobre as formas e significações do trabalho. Destacam que para Platão o homem deveria ser poupado do trabalho e que, de modo semelhante, Aristóteles considerava o trabalho como uma atividade de menor virtude, inclusive no aspecto político. No Império Romano, o trabalho era marcado pela escravidão e os cativos compunham a base da sociedade.

Figura 1.1 | O trabalho escravo



Fonte: <<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41141549>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Algumas mudanças passaram a acontecer durante a Idade Média com relação às formas de economia e construção de relações sociais; isso levou à necessidade de modificações nos modos de produção considerados como inadequados, surgindo assim o capitalismo. Com os ideais de acúmulo de capital, surgiram as necessidades de novos meios para aumentar a produtividade. Perceba que: podemos afirmar que o significado do bem e do valor, antes restrito à própria mercadoria produzida, se modifica e passa a incluir também o produto relacionado ao trabalho humano e às divisões do trabalho como forma de garantir a competitividade do mercado. Nessa perspectiva, é importante o produto em si, mas o próprio trabalho passa a ter um valor de mercado, uma vez que auxilia na produção de riquezas.

É relevante percebermos, nesses marcos citados, que o ser humano passa a ser considerado como um meio relevante de ocupação social, econômica e política; o próprio trabalho passa a ser considerado uma mercadoria a ser valorizada. O valor do

trabalho passa a ser considerado uma oposição ao estar ocioso e a riqueza como resultado de muito esforço e vocação. E como se modificam os significados e as relações de trabalho a partir do uso intenso de tecnologias, para intensificar a produção e a riqueza? Esse é um questionamento polêmico, pois pode apontar tanto para desqualificação do ser humano, quanto para a promessa de facilitação e valorização do trabalho humano.

Perceba que, nesse cenário de contínuas transformações, os questionamentos sobre o valor do homem se multiplicam ainda mais. Algumas outras reflexões podem ser feitas a partir dos destaques de Borges e Yamamoto (2014). Esses autores ressaltam os conceitos de Marx em que o trabalho é visto como “produtor da condição humana e representa um eixo da história da humanidade” (BORGES; YAMAMOTO, 2014, p. 32). Diante disso, quais são os sentidos do trabalho na pós-modernidade? Refletiremos mais sobre os sentidos do trabalho nos estudos da próxima unidade.



Pesquise mais

A fim de perceber os vários significados de exploração do trabalho, cultivados também ao longo de nossa cultura artística, reflita a partir da *Música de Trabalho*, interpretada por Legião Urbana.

MÚSICA de trabalho - Legião Urbana. 25 abr. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=wfuqOyp1blo>>. Acesso em: 26 set. 2017.

Portanto, precisamos compreender pelo menos três faces ou olhares da psicologia voltada para o cenário do trabalho. Nessa perspectiva, trataremos as contribuições de Sampaio (1998), que tem como ponto de partida de seus questionamentos a Revolução Industrial, especialmente o momento em que foi estabelecida (século XIX), cuja ideologia administrativa é marcada pela lógica da produção em massa e controle do trabalho (taylorismo). “Um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho” (TAYLOR, 1990, p. 43).

Nessa perspectiva clássica da administração científica proposta por Taylor, associava-se a produtividade ao esforço, havia um incentivo à competitividade, existiam remunerações variáveis de acordo com a qualidade e a quantidade de trabalho e, de

forma oposta, rebaixamento de salários e demissões para quem era sentido ou visto como desmotivado ou desinteressado. A grande preocupação se centrava na aceleração do trabalho pela padronização de métodos e instrumentos para que os trabalhadores pudessem aplicar tais instruções, sob a supervisão de pessoas designadas (instrutores). A psicologia industrial nasceu em um início comum à administração científica.

Portanto, a chamada **psicologia industrial** foi denominada a primeira face, em que o olhar industrial da produção se destacava. Mas, então, o que cabia à psicologia nesse cenário? Os psicólogos realizavam principalmente seleção e contratação de profissionais, geralmente com bases em testes que visavam demonstrar a maior compatibilidade possível dos trabalhadores e instrutores às funções, a fim de aumentar a produtividade. Mas as relações humanas no trabalho eram levadas em consideração? Os psicólogos realizavam inicialmente estudos sobre orientação vocacional e as condições de trabalho, principalmente para entender a formação de grupos e os meios mais eficazes de recolocação e efetividade das produções (SAMPAIO, 1998). Além disso, incluíam medidas de avaliação e classificação de desempenho, de treinamento, estabelecimento de relações hierárquicas (formas de controle e verificação por meio de uma liderança); e outros processos e intervenções ainda classicamente vinculados ao cenário administrativo e de recursos humanos de muitas empresas.

Aos poucos, esse olhar mais industrial da psicologia que excluía os interesses e objetivos individuais em detrimento das necessidades da organização passou por algumas alterações possibilitando um olhar mais macro do ambiente. A intitulada **psicologia organizacional** permanece com uma visão de treinamento (capacitação para o trabalho), porém inclui a perspectiva de melhoria dos recursos humanos envolvidos. Na busca por entender fatores como a motivação no trabalho, existia uma maior ênfase no estudo das relações ambientais do que nos fatores internos e individuais; e a necessidade de clarificar qual a essência (os valores) das organizações.

Sampaio (1998) destaca que a psicologia organizacional se voltava a tarefas mais mecanicistas, também com o foco na produtividade, e preocupava-se em buscar candidatos que se adequassem à visão e aos valores da empresa; sendo criticada pela maioria por seu caráter de atuação mais persuasivo. Nessa perspectiva, destacavam-se os

planos de cargos e salários associados aos desempenhos. Também é essencial ressaltar que o surgimento da psicologia organizacional se deu num cenário de ampliação das organizações para além das indústrias, sendo assim, um olhar também voltado ao cenário comercial, bancário, de vendas, entre outros. Perceba que passam a existir exigências de outros contextos, para além da indústria.

É possível perceber que não houve uma interrupção do modelo anterior, mas uma ampliação das formas de treinamento de recursos humanos com o mesmo fim de aumentar o rendimento e a eficácia dos meios de produção envolvidos, devendo-se administrativamente apenas mediar esse processo de associação entre os objetivos e esforços pessoais a favor dos objetivos da organização. Finalmente, nota-se que nessa visão havia pouco espaço para a criatividade individual, o homem era visto como alguém apto e responsável para o trabalho, de modo que as organizações aproveitavam parcialmente o potencial individual de seus trabalhadores. Sendo assim, fica aqui um questionamento para reflexão: qual era o valor do trabalhador nesse cenário?

A terceira face foi denominada por Sampaio (1998) como o **olhar do trabalho** e teve início nos anos 1970. As preocupações que antes estavam mais voltadas para o entendimento dos efeitos do ambiente e das tecnologias agora alcançam a compreensão do trabalho humano em seus vários significados e apontam para um panorama mais reflexivo e crítico dos fenômenos envolvidos na produção. Perceba que, segundo Sampaio (1998), busca-se diminuir a obsessão pela produtividade e o aumento da compreensão desse homem que atua em vários grupos sociais dentro das organizações, podendo se encontrar envolvido em relações de poder e conflitos. Nesse contexto, é necessário que haja uma gestão de pessoas baseada em conhecimentos da sociologia do trabalho, administração e a psicologia do trabalho.

Nessa nova corrente, é importante salientar a preocupação com o homem em suas várias facetas, de modo que se perceba planejamentos e ações em torno de sua saúde e bem-estar, independentemente dos lucros envolvidos. No Brasil, comumente chamamos de **psicologia organizacional e do trabalho**, como uma forma de manifestar a junção dos interesses dos contextos industriais e organizacionais às emergências de compreensão da psicodinâmica e psicossociologia do trabalho.



Perceba que as mudanças do olhar industrial, organizacional e, finalmente, do trabalho ocorrem de acordo com as pressões resultantes do intenso desenvolvimento industrial. Porém, conjuntamente com a expansão comercial e as exigências de manutenção da mão de obra especializada, também é necessário buscar formas de satisfação e significado para o trabalho, para além das recompensas envolvidas (salários e benefícios).

Para se aprofundar nesse novo olhar, é preciso destacar que:

Tradicionalmente, a psicologia limitou-se a estudar e intervir nos âmbitos individual e grupal. Em um movimento crescente, os demais âmbitos passaram a ser vistos como indispensáveis para uma compreensão integral dos processos comportamentais nas organizações e, em decorrência disso, para o desenvolvimento de estratégias de intervenção mais adequadas à complexidade desse sistema. (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 563)



Esses autores permitem verificar a importância de investigar e intervir a respeito da natureza dos processos de organização do trabalho e os impactos psicossociais envolvidos, no que se refere tanto à qualidade de vida quanto à saúde do trabalhador, nas perspectivas individual e coletiva. Você terá oportunidade de estudar mais sobre este tema na próxima unidade.

Desse modo, os conhecimentos psicológicos podem auxiliar na nossa prática em geral nas organizações, não necessitando somente do psicólogo para a promoção de melhores formas de captar, integrar, desenvolver e manter colaboradores. Além disso, considere que a partir dos entendimentos sobre os processos individuais e grupais envolvidos nas relações humanas, iniciou-se uma busca pela compreensão da psicodinâmica do trabalho, a saber, ela:



[...] visa à expressão do que nem sempre está visível e explícito no processo de trabalho, no trabalhar. A escuta está atenta ao sofrido-vivido no trabalho e à elaboração que é feita pelos trabalhadores, principalmente de forma coletiva, para a superação e modificação de situações danosas provenientes da organização do trabalho. (BOTTEGA; MERLO, 2016, p. 79)

Atenção! Nessa corrente atual do trabalho, a psicologia se encarrega de superar atividades mais mecanicistas como seleção e colocação de pessoal e busca atuar na promoção da saúde do trabalhador, qualidade de vida, inserção de mecanismos de ensino e pesquisa, entre outros. Porém, nesse olhar, é necessária uma prática e formação diferenciada, mais transdisciplinar. Você percebe o quanto ainda temos de avançar, sendo necessária a ação de vários profissionais na promoção do cuidado integral do trabalhador? Por isso, é essencial buscar compreender os indivíduos e os grupos nas organizações.



Exemplificando

Você já pensou que existem muitas formas de demonstrar um maior cuidado com o trabalhador? Um exemplo, para além dos lucros que ele pode promover, seria a criação de espaços de convivência dentro das organizações, de modo que os colaboradores pudessem interagir mais e descansar com mais comodidade nos horários livres. Outra possibilidade seria de que os espaços para alimentação fossem comuns a todos, ou seja, sem separação por cargos. Ações simples, mas que podem significar um reconhecimento do valor humano do trabalhador.

Sem medo de errar

Ao longo desta seção, vimos a importância de se estudar e considerar a subjetividade nos processos de organização e significação do trabalho. Foi solicitado para você se imaginar parte integrante da equipe de profissionais que estudará o alto nível de rotatividade de funcionários por motivos de afastamento por

doença. Você precisará explicar e exemplificar quais mudanças nas condições e relações de trabalho poderiam esclarecer e minimizar esses adoecimentos e, conseqüentemente, os afastamentos, reduzindo, assim, a rotatividade.

Existem várias reflexões importantes que poderiam ser feitas para entender essa situação que busca associar as diferentes mudanças nas relações de trabalho, tais como: as relações de trabalho são entendidas como obrigações ligadas somente ao aumento da produtividade da empresa? Como essa empresa foi adequando as exigências de produção a um processo de valorização e motivação de seus colaboradores? Existem dispositivos na empresa que facilitam que seus trabalhadores possam participar ativamente da gestão dos processos, propondo soluções e metas também individuais? As relações interpessoais distantes são a única forma possível nesse local? Existem programas na empresa que representem o cuidado também com a saúde dos trabalhadores ou eles são tratados/sentidos somente como mão de obra rentável? Como os trabalhadores são preparados para retornar às suas funções após um período de afastamento? Existe um programa ou acompanhamento para entender os afastamentos e as saídas dessa empresa?

Tais considerações podem nos auxiliar a pensar nos modos de produção e trabalho associados a esse processo. Elas mostram preocupações que não são única e exclusivamente do psicólogo ao buscar alinhar as demandas do mercado de trabalho às formas de satisfação e saúde nesse contexto a fim de promover a prevenção de adoecimentos e acidentes associados ao cenário do trabalho.

Avançando na prática

Valorização dos trabalhadores

Descrição da situação-problema

Em uma dada indústria de peças automobilísticas, foi proposto que houvesse uma valorização salarial maior a fim de promover um reconhecimento da importância do trabalho nessa empresa, servindo também de maior motivação entre os colaboradores. Reflita e descreva sobre o modo de organização do trabalho cuja motivação se associa principalmente às questões salariais.

Resolução da situação-problema

O reconhecimento por meio do aumento de salário se constitui um fator motivacional importante, porém, isolado de outros cuidados, como infraestrutura e condições de trabalho, gerenciamento de metas e outras formas de valorização ocupacional, pode se tornar insuficiente no longo prazo por não garantir o alto desempenho do trabalhador.

Faça valer a pena

1. Considere a seguinte afirmação de Bock, Furtado e Teixeira (2008 p. 28): “[...] o homem-corpo, homem-pensamento, homem-afeto, homem-ação e tudo isso está sintetizado no termo subjetividade”.

Selecione a frase que expressa corretamente o objeto de estudo da psicologia.

- a) A psicologia busca entender o ser humano somente em suas expressões sociais.
- b) A psicologia tem como objetivo classificar os valores, atitudes e comportamentos considerados como esperados para a população em geral.
- c) A psicologia busca compreender indivíduos e grupos nos mais diversos cenários, formas de expressão e trocas significativas com o ambiente.
- d) Para a psicologia, o ser humano transforma o ambiente a sua volta, mas não consegue transformar a si próprio.
- e) Estudar o ser humano é uma tarefa relativamente fácil.

2. O pesquisador Taylor, ao organizar os princípios da administração científica, buscou sistematizar as formas de organização do trabalho a fim de diminuir tempo e ações desnecessárias. Tais metodologias foram acolhidas também pela psicologia industrial.

Qual das alternativas representa o conceito central da psicologia industrial?

- a) Nesse contexto histórico, a psicologia aplicava conhecimentos voltados para a promoção da saúde do trabalhador.
- b) O ser humano era visto como carente de controle e necessitado de incentivos econômicos para se dedicar, além de processos gerenciais de controle da inatividade e desperdício.
- c) As técnicas psicológicas priorizavam o olhar mais mecanicista sobre o ser humano, como alguém que contribui para o aumento da produtividade por intermédio de sua satisfação no trabalho.

- d) As formas de seleção e capacitação do funcionário eram desnecessárias.
- e) Não era necessária cronometragem de tempo, pois o trabalhador tinha autonomia nos processos de produção.

3. A psicologia do trabalho e das organizações, como o terceiro olhar psicológico, propõe mudanças nas relações de trabalho com objetivo de desenvolvimento e promoção da saúde.

Aponte qual afirmação representa as mudanças propostas por este olhar.

- a) Os interesses e necessidades organizacionais devem estar em primeiro plano.
- b) A preocupação com a produtividade e a colocação nos postos de trabalho constituem os principais ideais.
- c) A saúde e o bem-estar do trabalhador estão diretamente associados ao aumento da produtividade.
- d) O trabalhador é visto como um sujeito de desejos, ideais e objetivos individuais que, associados às normas e aos valores da organização, promovem a melhoria nas relações e satisfação no trabalho.
- e) É dispensável entender o impacto das políticas organizacionais nos indivíduos e grupos envolvidos.

Seção 1.2

Conceito e formação da personalidade

Diálogo aberto

Nesta seção, trataremos sobre o desenvolvimento da personalidade, os principais conceitos e teorias desenvolvidas para buscar entender a complexidade das diferenças entre as pessoas. Desse modo, estudaremos as características singulares que explicam o comportamento humano, inclusive nas organizações.

Para auxiliar a compreensão sobre os diferentes conceitos, é preciso retomar o contexto geral de aprendizagem anteriormente apresentado. Trata-se de uma empresa multinacional do ramo alimentício, com um alto nível de rotatividade de funcionários e com várias ocorrências de doenças desencadeadas por desgastes e insatisfações no trabalho. Você já pensou se existe relação entre saúde e doença no trabalho e as características de personalidade? Será que “alguns tipos de personalidade” facilitam o relacionamento interpessoal e o adequado comportamento organizacional? Veremos mais sobre esses temas nas próximas seções desta unidade.

Na primeira seção, você foi convidado para compor a equipe de profissionais que estudariam o alto nível de rotatividade de funcionários com motivos de afastamento por doença. Agora, considere que, durante as discussões sobre as causas dos afastamentos para tratamento de saúde, foram levantados aspectos em que a empresa poderia melhorar a respeito das condições de trabalho. Foi solicitado que você elabore uma breve explicação para os gestores sobre como as pessoas com diferentes personalidades podem se adaptar ou adoecer no ambiente de trabalho, ressaltando, assim, a importância da seleção e composição das equipes considerando os diferentes indivíduos e exigências organizacionais.

Não pode faltar

Vamos iniciar esta seção com alguns questionamentos: por que devemos estudar sobre personalidade? Qual é a origem e o

significado dessa palavra? Qual é a importância da personalidade para a psicologia e as várias áreas que podem partir desses conhecimentos para lidar com indivíduos e grupos?

Não é só na literatura científica que vemos a importância do estudo da personalidade humana. No cotidiano, ouvimos expressões como “personalidade forte”, “personalidade boa ou ruim”, entre muitas outras formas para expressar as características mais marcantes de uma pessoa. No senso comum, entendemos que a personalidade se refere à expressão de algo único, individual, um patrimônio importante, capacidades e impressões mais marcantes de um indivíduo.

O termo personalidade tem sua origem na Antiguidade com o teatro greco-romano, em que *persona*, do latim, significa “máscara de teatro”. Nessa perspectiva, podemos dizer que a *persona* representa a aparência externa do homem, o modo pelo qual ele se apresenta essencialmente ao mundo.

A psicologia da personalidade é o campo dentro da psicologia científica que estuda os indivíduos, as diferenças entre eles. Esse campo se ocupa de três questões principais: como pode ser descrita a personalidade? Como entender a dinâmica da personalidade? E o que se pode dizer sobre o desenvolvimento da personalidade? (CLONINGER, 1999, p. 3)



A personalidade é o que caracteriza a essência de um indivíduo, permitindo diferenciá-lo das demais pessoas. Portanto, cada pessoa representa uma mistura única de variados graus de diversos traços (ALLPORT; ALLPORT, 1921). Então, quando se fala em personalidade, nos referimos a características permanentes, relativamente estáveis e previsíveis de cada pessoa. É importante destacar que a definição da personalidade não é unânime, e o conceito aplicado varia de acordo com o objetivo e o embasamento teórico do pesquisador.

Mas, afinal, em que consistem as teorias de personalidade? As teorias da personalidade têm por finalidade estudar os indivíduos intensamente, tentando compreender quem eles são, por que se comportam de determinada maneira e como se tornaram o que são (PERVIN; JOHN, 2004). Para Pervin e John (2004, p. 23), “a

personalidade representa aquelas características da pessoa que explicam padrões consistentes de sentimentos, pensamentos e comportamentos". Desse modo, se refere a uma série de tendências e padrões que determinam o modo de cada um ser e se ajustar aos vários ambientes.

Esses autores também retratam que o principal interesse é entender como esses pensamentos, sentimentos e comportamentos se interrelacionam para formar um indivíduo único e peculiar. Desse modo, podemos resumir que os estudiosos da personalidade buscam explicar o ser humano em sua totalidade e complexidade, detalhando suas principais características e formas de se comportar, a fim de entender por que somos de tal maneira e quais são as principais influências internas e externas na personalidade do indivíduo. Porém, devido à complexidade do ser humano, nenhuma definição isolada de personalidade é completa. Alguns dos autores e teorias que serão explicadas a seguir buscam definir a personalidade em torno de tipos psicológicos, outros em termos de traços psicológicos e outros buscam explicar a composição ou sistemas psicológicos em interação. É importante considerar, portanto, que nos ambientes de trabalho encontram-se pessoas muito distintas no que se referem a necessidades, características, prioridades, formas de viver e se relacionar.



Assimile

Perceba que uma teoria define a forma de sistematizar e coletar descobertas, sugerindo direções mais abrangentes, proveitosas e que auxiliam na união de informações acerca de um determinado conceito. As teorias de personalidade geralmente se originam em ambientes clínicos, situações experimentais e partem de diferentes procedimentos metodológicos para sua comprovação.

O que buscamos explicar com uma teoria da personalidade? Ao nos aprofundarmos sobre o funcionamento dos indivíduos, queremos descobrir quem eles são na essência. Ou seja, características da pessoa e a forma como estão organizadas em relação a outras, como elas se tornaram quem são hoje e quais foram os determinantes para se chegar a essa personalidade, por que eles se comportam dessa ou daquela maneira e quais são as

razões para o comportamento do indivíduo. Assim, as respostas dizem respeito aos aspectos motivacionais do indivíduo, em termos de por que ele se move em uma determinada direção (PERVIN; JOHN, 2004). Apesar de existirem diferenças importantes no modo de conceituar a personalidade, a questão central desta seção é pensar como nossa maneira de ser e se comportar interfere nas relações sociais, principalmente nos ambientes de trabalho.

Tradicionalmente, os determinantes da personalidade foram divididos em genéticos e ambientais e essa divisão também levou, com frequência, a batalhas com relação a quais são mais importantes para a personalidade. De acordo com Pervin e John (2004), embora muitos psicólogos, historicamente, tenham enfatizado a importância dos fatores ambientais (tais como cultura, família e fatores socioeconômicos) e genéticos em moldar a personalidade, em geral, teóricos recentes reconhecem que a importância desses fatores pode variar de uma característica da personalidade para outra. A maioria das propostas atuais se baseia na interação entre fatores intrínsecos e extrínsecos e não pesam para um ou outro lado da balança.

Existem diferenças entre os conceitos de personalidade, temperamento e caráter? Desde a Grécia Antiga, com Hipócrates, foi pensada uma teoria sobre personalidade e humor com base nos fluidos corporais (colérico, melancólico, sanguíneo e fleumático), na qual o corpo teria a função de equilibrar, misturar esses humores. Essa definição dos temperamentos imperou até fim da Idade Média e foi esquecida, tendo sido redescoberta posteriormente.

O **temperamento** se refere ao potencial biológico subjacente aos comportamentos, observado principalmente em humores e reações emocionais, cujos traços herdados são observáveis desde a infância. O **caráter** refere-se à natureza animal civilizada, sendo observado principalmente nos sistemas, costumes e maneiras de uma sociedade, ou seja, seria a parte aprendida da personalidade a partir das experiências individuais (CLONINGER, 1999; MILLON; DAVIS, 1996). E, por fim, a **personalidade** se refere a algo mais amplo, nossa identidade, o modo como agimos e as pessoas nos percebem.

Em geral, as teorias da personalidade mencionam a importância dos fatores internos e externos na determinação dos comportamentos. Apesar disso, diferem no nível de importância

atribuído a esses fatores determinantes. Igualmente, alguns teóricos sugerem que as pessoas podem ter comportamentos variáveis, sendo totalmente diferentes de um contexto para outro. De forma geral, a personalidade abrange as cognições (processos de pensamento), afetos (emoções, sentimentos) e comportamentos observáveis (PERVIN; JOHN, 2004).



Reflita

Todos nós temos um estilo único de personalidade e nossas características podem facilitar ou dificultar nosso processo de enfrentamento e adaptação social, familiar e no trabalho. Você já pensou nas formas como interage com os outros? Quais são suas principais facilidades e dificuldades?

Existem muitas definições de personalidade e não podemos dizer quais são certas ou erradas. Portanto, existe uma busca dos autores em encontrar as principais marcas e unidades nos indivíduos. Você irá conhecer agora alguns elementos que embasaram a construção das principais escolas teóricas desenvolvidas.

A fim de facilitar a apresentação e a comparação das principais teorias já desenvolvidas, Hall, Lindzey e Campbell (2000) fizeram um agrupamento didático dessas proposições em quatro grandes grupos. Os autores destacam que as **teorias psicodinâmicas** enfatizam os motivos inconscientes e o conflito intrapsíquico resultante. O principal representante teórico foi Freud, que se concentrou no modelo conflitual de motivação, cujo comportamento é provocado por impulsos inconscientes, com base biológica, que exigem gratificação. A mente foi dividida estruturalmente em id, ego e superego.

De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2002), a psicanálise busca decifrar o inconsciente e propor a integração de seus conteúdos na consciência, com a finalidade do autoconhecimento. Nessa perspectiva, entende-se que os conteúdos inconscientes determinam, em grande parte, a conduta e as dificuldades para viver, independentemente do contexto. Assim, podemos, por exemplo, pensar nas contribuições da teoria psicodinâmica nas organizações do trabalho e na qualidade de vida. Outros teóricos contribuíram de forma significativa para as teorias psicodinâmicas, tais como: Jung, Adler, Horney, Sullivan, Erikson, além de variados autores

contemporâneos que também buscam enfatizar os determinantes inconscientes do comportamento.

As **teorias estruturais** focalizam as diferentes tentativas de definir as estruturas mais centrais da personalidade, em que o comportamento é entendido como uma função conjunta das características pessoais e situacionais (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000). Têm como representantes teóricos Raymond Cattell, Henry Murray, Hans Eysenck e Gordon Allport, para os quais a importância da base biológica é compartilhada, assim como a preocupação com o desenvolvimento de testes de personalidade. Tais autores discutem a respeito dos fatores hereditários e ambientais necessários para o desenvolvimento humano.

As **teorias experienciais** observam a maneira pela qual a pessoa percebe a realidade e experiencia seu mundo. "É necessário descobrir as leis segundo as quais o organismo todo funciona para podermos entender o funcionamento de qualquer um dos componentes" (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000, p. 342). Tais teorias, representadas por diversos autores como George Kelly e Carl Rogers, buscam encontrar uma possibilidade de unidade e integração, de forma que a organização é vista como algo natural para o organismo. O foco está no crescimento e na integração dos indivíduos, assim como na maneira como o indivíduo usa sua experiência para interpretar a realidade.

Finalmente, as **teorias da aprendizagem** enfatizam as tendências de resposta, com uma ênfase no processo de aprendizagem utilizado para a aquisição de determinados comportamentos. Os processos de aprendizagem desempenham um papel importante, embora implícito, em várias das teorias que estão sendo consideradas. Podemos citar alguns representantes que diferem nos princípios que comandam a aprendizagem: Skinner (aprendizagem mantida por consequências); Dollard e Miller (aprendizagem comportamental por estímulo-resposta) e Bandura (aprendizagem observacional e social). Os autores enfatizam a noção de continuidade e de que a aprendizagem explica a aquisição e a manutenção do comportamento humano, mas só pode ser compreendida em um contexto social (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Outra perspectiva amplamente divulgada e decorrente das teorias estruturais é denominada como teoria dos traços de personalidade.

Os traços de personalidade auxiliam no processo de resumir as características centrais, explicar condutas e prever comportamentos dos indivíduos, sugerindo a integração com um mecanismo interno. Existem traços de personalidade em todos nós que, apesar de não serem rótulos, determinam certos comportamentos. Tais traços mostram-se interrelacionados e podem se organizar, desorganizar e alguns se sobressaltarem, de acordo com as situações e pressões cotidianas (CLONINGER, 1999; PERVIN; JOHN, 2004; SCHULTZ; SCHULTZ, 2015).

A teoria dos traços fundamenta o **modelo dos cinco grandes fatores de personalidade** e retrata a ideia de que as diferenças mais salientes da personalidade e socialmente relevantes na vida das pessoas irão se refletir na linguagem utilizada no cotidiano, ou seja, parte da ideia de que as pessoas no dia a dia utilizam expressões que revelam características típicas de distintas personalidades. Esse modelo propõe originalmente os seguintes atributos, segundo Nunes e Hutz (2002): **extroversão** (quantidade e intensidade das interações interpessoais); **socialização** (qualidade das relações interpessoais); **realização** (organização, persistência, controle e motivação); **neuroticismo** (grau de ajustamento e instabilidade emocional) e **abertura para novas experiências** (necessidade por experimentar situações novas). A teoria dos traços e os modelos fatoriais baseiam-se em técnicas estatísticas que buscam identificar os fatores subjacentes às medidas utilizadas nos testes psicológicos e, então, busca criar um meio mais eficiente de avaliar esses fatores (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Essas várias perspectivas teóricas exigem diferentes considerações sobre a personalidade. Primeiramente, é preciso verificar se a personalidade está sendo entendida como algo disposicional (comportamento é resultado do funcionamento interno do sujeito) ou situacional (fruto de características próprias da situação em que se encontra). Além disso, ao avaliar, devemos entender se existe uma característica de estabilidade (conserva-se a mesma estrutura de personalidade) ou de instabilidade (sujeita a evolução no decorrer da vida).

Você pode verificar por essa breve explicação que o estudo da personalidade é bastante amplo e complexo, com muitos teóricos tradicionais e contemporâneos que buscam decifrar os principais

modos de funcionamento do ser humano. Apesar da enorme continuidade de informações, o essencial é que você perceba a importância dessas informações na observação, no registro e na intervenção no comportamento humano.

Nessa perspectiva, cabem alguns questionamentos. Será que algumas pessoas trabalhariam mais integradas com outras que tenham características próximas ou complementares? Algumas atividades e funções exigem modos mais específicos de se comportar? Vários estudiosos têm apontado para a importância de refletir a composição de equipes e de distribuição de serviços considerando as diferentes personalidades. Porém, você deve imaginar que se trata de uma tarefa complexa e nem sempre possível, se considerarmos a enorme quantidade de funções e diferenças de personalidade.



Pesquise mais

A fim de ilustrar a importância do estudo das características de personalidade no trabalho, pode-se mencionar a pesquisa de Moreno, Fischer e Rotenberg (2003), ao relatarem os fatores internos na tolerância ao trabalho (a idade, o sexo, o estado de saúde do trabalhador). Foram consideradas também algumas características da personalidade, como o neuroticismo, a introversão e a extroversão. Concluiu-se que indivíduos neuróticos e introvertidos são menos capazes de suportar o trabalho em turno.

MORENO, C. R. C.; FISCHER, F. M.; ROTENBERG, L. A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 34-46, mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2017.

Apesar das diferenças teóricas, poderíamos resumir que a personalidade pode se desenvolver de maneira mais ou menos saudável. Portanto, envolve um processo de adaptação e se relaciona ao modo como o indivíduo lida com obstáculos do seu cotidiano com base nos seus recursos internos e externos, conscientes e inconscientes. Tais apontamentos são importantes visto que, na próxima seção, abordaremos o indivíduo e as relações no ambiente de trabalho. Veremos quão importantes são os conhecimentos a

respeito do desenvolvimento individual e grupal para entender os modos de integração e satisfação no trabalho.



Exemplificando

Uma ferramenta que tem sido colocada em prática em muitas organizações é o levantamento do perfil comportamental de seus colaboradores a fim de promover reflexões a respeito dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo. Assim, o levantamento das principais habilidades e competências individuais pode ser um elemento motivador para reflexões e mudanças com base no julgamento do indivíduo e das principais pessoas que se relacionam com ele. Além disso, pode facilitar na composição de equipes e distribuição de funções.

Sem medo de errar

Durante esta seção, vimos várias perspectivas teóricas sobre o processo de construção da personalidade e que dão pesos diferentes para os aspectos internos e externos utilizados para explicar os comportamentos individuais. Foi solicitado que você elabore uma breve explicação para os gestores sobre como as pessoas com diferentes personalidades podem se adaptar ou adoecer no ambiente de trabalho, ressaltando, assim, a importância da seleção e composição das equipes considerando os diferentes indivíduos e exigências organizacionais.

Não existe uma única explicação que represente a importância do estudo da psicologia da personalidade nos comportamentos organizacionais. Mas, de forma geral, pode-se assumir que o estudo dos atributos da personalidade pode auxiliar no entendimento das formas de relacionamento, implicação e riscos no ambiente de trabalho.

De igual forma, a partir do conhecimento das principais características de personalidade, é possível realizar composições de equipe de trabalho com maiores possibilidades de vinculação e adaptação às relações interpessoais e pressões do mercado de trabalho. Além disso, é possível prevenir doenças ocupacionais na medida em que são cruzados fatores de personalidade tais

como tolerância, abertura à experiência, flexibilidade às exigências ocupacionais. A consideração das necessidades individuais em termos de personalidade é um desafio para as várias organizações na medida em que se deve buscar equilibrar as exigências do trabalho aos perfis profissionais, a fim de alcançar a maior eficiência no trabalho e o aumento da qualidade de vida.

Tais reflexões irão auxiliar você também no processo de realização do produto de aprendizagem da Unidade 2, que se resume na elaboração de um relatório contendo os principais fatores psicológicos que afetam as relações de trabalho nas organizações.

Avançando na prática

Estilos de personalidade e comportamento organizacional

Descrição da situação-problema

Durante um processo seletivo para o setor de vendas, percebeu-se que alguns candidatos tinham muita facilidade para expressar suas opiniões e experiências, porém pouca experiência técnica com os produtos. Enquanto outros tinham muita experiência, eram extremamente tímidos e com poucas habilidades para expor e comunicar o que era solicitado. Imagine que o gerente geral da empresa questionou você se seria possível treinar esses candidatos mais experientes para melhorarem a forma de ser e se comportar. Reflita e descreva sobre as possibilidades de treinamento tal como questionado pelo gestor.

Resolução da situação-problema

As teorias de personalidade nos ajudam a entender as tendências dos indivíduos em agir, reagir e interagir com base nos aspectos subjacentes ao comportamento. Assim, é importante avaliar e refletir sobre as características essenciais do indivíduo e da função exigida, a fim de facilitar as formas de integração e tolerância ao trabalho e diminuir os possíveis estressores ambientais. Perceba que tais apontamentos são necessários, pois mesmo partindo de teorias em que se assume que o sujeito deve se moldar ao ambiente, entende-se que tais mudanças levam tempo e desgastes individuais e organizacionais.

Faça valer a pena

1. Ao estudarmos sobre personalidade, percebemos a necessidade de examinar também a dimensão social para caracterizar as formas do indivíduo se perceber e se mostrar. Além disso, tem-se como preocupação a estabilidade temporal das características demonstradas.

Selecione a frase que expressa corretamente a importância do estudo da personalidade.

- a) A personalidade se refere a um conjunto de características fixas e permanentes.
- b) Não existe relação entre personalidade e os diferentes comportamentos nas organizações.
- c) As características de personalidade surgem e se manifestam nas situações sociais.
- d) Por meio do estudo da personalidade é possível determinar as causas dos fracassos nas organizações.
- e) A construção da personalidade se dá de modo independente da cultura.

2. As teorias da personalidade abordam as questões acerca do que (estrutura), do por que (processo) e do como (crescimento e desenvolvimento), que dizem respeito ao funcionamento humano (PERVIN; JOHN, 2004).

Em relação aos objetivos das teorias da personalidade, é correto afirmar:

- a) As teorias se constituem em tentativas de explicar a eficácia dos comportamentos.
- b) As teorias são formas de mostrar os comportamentos ideais e aceitáveis em nossa sociedade.
- c) As teorias surgem de experiências clínicas em que não havia a preocupação com a cientificidade das informações obtidas.
- d) As teorias organizam aquilo que é conhecido sobre o funcionamento humano e sugerem respostas para questões sobre o que ainda é desconhecido.
- e) Todas as teorias buscam explicar o ser humano de forma total e completa, incluindo todas as variáveis possíveis.

3. Considere a seguinte afirmação: Ao estudar a personalidade, devemos considerá-la como um padrão de características inter-relacionadas, constantes e muitas vezes não conscientes, e a partir das quais um indivíduo passa a agir de modo praticamente automático (MILLON; DAVIS, 1996).

A partir dessa definição, assinale a alternativa que expressa os aspectos constitutivos da personalidade, segundo esses autores:

- a) Envolvem estilos mais ou menos adaptativos apresentados pelos indivíduos frente aos obstáculos do cotidiano.
- b) A personalidade se expressa como a possibilidade de o sujeito se desempenhar de modo eficaz na sociedade.
- c) A personalidade pode ser entendida como um pré-requisito para o indivíduo ter sucesso em suas relações interpessoais.
- d) A personalidade pode ser entendida como algo que é fixo, imutável e cujas características se mostram independentemente do ambiente inserido.
- e) Pelo estudo da personalidade do indivíduo é possível entender suas atitudes, mas não as suas motivações.

Seção 1.3

O indivíduo e as relações no ambiente de trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção trataremos sobre vários processos que podem facilitar a adaptação do indivíduo nas relações de trabalho. A psicologia organizacional tem avançado continuamente enquanto teoria e prática, o que permite estudar o indivíduo e a organização a partir de diversos paradigmas. Essencialmente, teremos como foco a importância da socialização como meio de integração entre indivíduo e organização.

A partir do contexto geral anteriormente apresentado sobre uma empresa multinacional do ramo alimentício com um alto nível de rotatividade de funcionários, você já foi solicitado nas seções anteriores a pensar nas mudanças das condições e relações de trabalho ao longo do tempo, bem como sobre a relação entre diferentes personalidades e o processo de adaptação e adoecimento nas organizações.

Agora, vamos pensar em novos questionamentos para entender melhor o cenário apresentado. Nesse contexto, deve-se considerar o alto nível de rotatividade de funcionários, bem como o aumento nos últimos 10 anos dos índices de afastamento por doenças desencadeadas por desgastes e insatisfações no trabalho. Considerando que a empresa possui alto nível de rotatividade de funcionários, o que impacta em sua produção, como repensar os fatores motivacionais e de satisfação no trabalho de modo que ajudem na permanência do funcionário na empresa, diminuindo a rotatividade? Como os líderes poderiam colaborar nesse processo?

É essencial estudar os fatores motivacionais e de satisfação no ambiente de trabalho e compreender a importância do respeito dos valores, atitudes e comprometimento para analisar o comportamento individual e grupal. Veremos mais detalhadamente sobre esses tópicos a seguir.

Para iniciar, que tal pensarmos sobre como ocorre o processo de socialização e qual a importância da socialização em nossas vidas? A socialização é um processo que se inicia na infância, sendo os primeiros vínculos sociais construídos dentro da nossa própria família. Essa forma de socialização inicial ou primária marca toda a nossa trajetória, possibilitando um amadurecimento da nossa percepção a respeito de nós mesmos e dos outros ao nosso redor.

Nas interações com a família, iniciamos nosso aprendizado sobre diferentes papéis e funções, identidades, limites, regras e comportamentos, e já passamos a conviver com normas e valores sociais minimamente estabelecidos. Durante a **socialização primária**, como vimos mais profundamente na seção anterior, também é construída a base dos principais aspectos de nossa personalidade e caráter, por meio de identificações, possibilidades de motivação e sensações de satisfação mais ou menos intensas com figuras parentais significativas (BERGER; LUCKMANN, 1976). É a primeira forma de socialização vivenciada na infância.

Além do grupo familiar, conforme o nosso crescimento e amadurecimento, passamos também a ser influenciados por outros modelos sociais em um processo denominado **socialização secundária**, sendo esse processo o nosso primeiro foco de estudo nesta seção. A partir do nosso desenvolvimento, nos deparamos com outras formas de ser e nos relacionar por meio de outras instituições sociais, como a escola. Assim, a criança – e posteriormente o adulto – reproduz e modifica a própria sociedade em que está inserida. Assim, cria formas de estabelecer, comparar e, muitas vezes, reconstruir identidades a partir dos novos papéis sociais assumidos (BERGER; LUCKMANN, 1976). Nesse sentido, a socialização primária caracteriza-se por demarcar aspectos de nossa identidade construídos com base essencialmente familiar, e a socialização secundária por um processo de ressignificação a partir dos valores iniciais e dos novos papéis sociais desempenhados.

Mas qual a importância da socialização e integração nos cenários organizacionais? A socialização consiste em um processo de aprendizagem e, nesse panorama, se refere ao conhecimento da cultura, dos valores, entre outros aspectos da identidade

organizacional. Para detalhar esse conceito, é preciso que compreendê-lo à luz da psicologia social.

Borges e Albuquerque (2014) destacam o conceito de socialização com base na psicologia social. Ressaltam que os indivíduos são:



[...] sujeitos do processo no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou suas identidades e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio-histórico de inserção, por meio do convívio, em vários grupos sociais. (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p. 353)

Essa perspectiva apresentada pelos autores Borges e Albuquerque (2014) enfoca um processo pelo qual um sujeito torna-se membro de um grupo, uma organização ou sociedade. O sujeito se desenvolve ao mesmo tempo em que se apropria dos valores e cultura local, de modo que se torna sujeito e personagem principal do processo, sendo essa a teoria apontada pelos autores como mais aceitável ultimamente.

Ao partirmos dessa perspectiva interacionista nas organizações, poderíamos refletir sobre o processo de construção de sentidos no ambiente de trabalho promovido por uma troca constante do indivíduo com o meio a partir de suas características subjetivas. Nesse sentido, cabe entender o processo de integração entre indivíduos e organização, de forma a conceber inclusive as formas proativas dos trabalhadores em buscar conhecer e integrar no seu próprio processo de socialização. Quais táticas poderiam ser utilizadas para facilitar o processo de socialização?

O processo de **integração** eficiente de um colaborador a um novo cenário de trabalho pode levar muito tempo, estresse, gastos financeiros, desequilíbrio individual e da equipe envolvida. A integração se refere ao processo de introdução, apresentação e fortalecimento dos vínculos iniciais com os demais integrantes da organização, fator considerado essencial para a estabilidade e assimilação inicial do funcionamento organizacional e seus processos de socialização (normas, valores, condutas, processos, entre outros). Portanto, autores como Carvalho, Borges e Vikan (2012) destacam a importância de entender os conteúdos ou domínios que deveriam ser avaliados na **socialização organizacional**, a saber:

(1) Proficiência de desempenho – avalia a extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas; (2) Pessoas – envolve a satisfação nas relações com membros da organização; (3) Políticas – abrange o sucesso de um indivíduo em obter informações com respeito às relações de trabalho formais e informais e às estruturas de poder dentro da organização; (4) História – diz respeito ao conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais que compõem a cultura da organização; (5) Linguagem – aborda o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica profissional, bem como a familiaridade com a linguagem informal da organização; (6) Objetivos e valores organizacionais – compreende a interiorização das regras ou princípios que mantêm a integridade da organização. (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012, p. 350)

Perceba que a tipologia apontada por esses autores retrata a complexa rede que envolve o processo de integração e socialização organizacional dos novos trabalhadores. E revela, ainda, a necessidade do indivíduo ao adentrar em uma nova organização de ter o suporte de um programa de integração que facilite esse percurso, contribua para a manifestação das habilidades e competências essenciais, de modo inclusive a diminuir a rotatividade. Nesse sentido, é essencial entender o papel ativo do sujeito no processo de adaptação ao trabalho.



Refleta

Perceba a importância da existência de um processo de facilitação da organização para a socialização dos indivíduos e, de igual forma, um processo de aceitação e adaptação à cultura organizacional por parte do novo colaborador.

O suporte organizacional para facilitar esse processo de socialização pode envolver desde treinamentos individuais e grupais à assistência dada por colegas de função ou superiores; organização do espaço a fim de se tornar mais facilmente reconhecível e utilizado pelo novo trabalhador; acesso a materiais informativos, entre outras possibilidades. Vale lembrar que um adequado processo de seleção pode vir a minimizar também os contrastes

entre os cargos, exigências técnicas e pessoais, envolvidas no processo de adaptação e integração ao trabalho; uma vez que se busca selecionar pessoas com perfis mais próximos das exigências profissionais e interpessoais.

Segundo Borges e Albuquerque (2014), é necessário que haja um programa para socialização organizacional que envolva um conjunto de ações para tornar o indivíduo em um membro efetivo da organização e diminuir os desencontros de expectativas, os adoecimentos psíquicos e rotatividade nas organizações. Por fim, cabe reforçar os estudos que associam a maior rotatividade em organizações em que a socialização se mostra insatisfatória, com precariedade no acesso às informações, integração de pessoas e baixa identificação com os objetivos e valores organizacionais (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012).

De forma geral, as organizações têm se preocupado com o bem-estar de seus trabalhadores. E ultrapassadas as barreiras da integração e socialização, é necessário refletir sobre os significados da motivação e satisfação no trabalho. O estudo desses conceitos é crescente, pois se mostram interligados com as possibilidades de produção eficiente dos indivíduos e das organizações; que poderiam repercutir em comportamentos mais ou menos persistentes. Portanto, teríamos que pensar simultaneamente no atendimento das necessidades do empregador e no respeito às necessidades dos trabalhadores, em busca de ambos por satisfação nos produtos e processos.

Há uma vasta literatura a respeito das teorias motivacionais, assim como a relação entre motivação e desempenho no trabalho. Gondim e Silva (2014) ressaltam que os principais aspectos envolvidos no conceito de motivação se referem à ativação (se intrínseca ou extrínseca), direção (consciente ou inconsciente), intensidade (necessidade, desejo ou objetivo) e persistência (se mantida pela pessoa ou pelo ambiente).



Refleta

É importante perceber que a motivação se refere à força que nos direciona a um objeto, de modo que o ambiente e o próprio objeto se mostram como a possibilidade de satisfação de uma necessidade. Portanto, o ambiente pode intensificar interesse, desejo ou necessidade de um determinado objeto de satisfação.

As teorias de motivação – que podem ser divididas em teorias de conteúdo e de processo – buscam explicar em que elementos as pessoas se baseiam para se movimentarem para a ação (PÉREZ-RAMOS, 1990). Segundo o autor, nas teorias de conteúdo destacam-se Maslow, com sua teoria da hierarquia de necessidades e a teoria bifatorial de motivação (higiene) realizada por Herzberg e seus colaboradores, que buscam analisar e classificar as necessidades humanas hierarquicamente em que o comportamento é orientado para a satisfação. Nas teorias de processo destaca-se a teoria da expectância de Vroom, que busca explicações cognitivas para a tomada de decisões, metas e da atribuição de valores relacionados ao indivíduo, ambiente e ao trabalho.

Iremos apontar os principais aspectos dessas classificações mencionadas. Na **teoria das necessidades de Maslow**, a satisfação das necessidades humanas se inicia com necessidades básicas fisiológicas e de segurança, para posteriormente os indivíduos buscarem necessidades superiores sociais, de estima e de autorrealização.

A **teoria bifatorial** proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman foi formulada a partir das descrições de indivíduos sobre o que gostariam de obter no ambiente de trabalho (o que faria se sentir bem). Os fatores foram divididos em **higiênicos** (fatores externos que conduziriam à satisfação ou insatisfação, tais como salário, considerações de trabalho e política da empresa) e fatores de **motivação** (ligados à satisfação, intrínsecos ao trabalho, tais como realização, reconhecimento e crescimento). Na **teoria da expectância de Vroom**, a suposição é a de que as pessoas fazem esforços conscientemente a fim de alcançar um determinado objetivo buscando aumentar o prazer e diminuir o desprazer e as possíveis perdas (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Além dessas conceituações, cabe destacar que a motivação e a satisfação plena podem ser consideradas como algo impossível, visto que seria necessário o cruzamento perfeito entre necessidades individuais e grupais, conscientes e inconscientes. Dentre as várias teorias motivacionais apresentadas, Pérez-Ramos (1990) destaca que a motivação orientada para metas se constitui mais estável e de impacto significativo no desempenho no trabalho. Tamayo e Paschoal (2003) destacam os valores que

apresentam forte dimensão motivacional e são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida.

Mas como valorizar os trabalhadores e também garantir a eficácia dos meios de produção? Ao falar da motivação dos indivíduos, poderíamos dizer que se tratam de estruturas rígidas, estáveis e uniformes? A estrutura motivacional consiste no conjunto de motivações que dinamizam o seu comportamento e nas relações entre essas motivações. E o perfil motivacional refere-se à importância dada pela pessoa para as diversas motivações que orientam a sua vida. Portanto, a estrutura motivacional pode ser considerada a base para a elaboração do perfil motivacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Nessa perspectiva, podemos afirmar que existem formas diferentes e consideradas como mais adequadas para a valorização dos colaboradores, sendo o processo de reconhecimento algo essencial para todos os perfis. Além disso, a criação de possibilidades para que o indivíduo possa atingir suas principais metas pessoais, se sentir minimamente autônomo para a tomada de decisões e seguro de suas principais forças motivacionais favorece o processo de amadurecimento individual e o desempenho no trabalho.

Com base no artigo de Tamayo e Paschoal (2003), podemos organizar as ideias em alguns passos: o primeiro seria determinar com clareza quais as principais forças motivacionais presentes no perfil individual, analisar as possibilidades dentro dos vários setores e departamentos da organização para cruzar os vários interesses envolvidos, criar um planejamento para efetivar um programa motivacional e reavaliar continuamente os graus de satisfação. Apesar de inúmeras teorias, ainda é muito complexo definir com exatidão os perfis motivacionais, seja por escassez nos instrumentos avaliativos ou pela própria questão subjetiva envolvida nesse contexto, que dificulta a mensuração.

Posterior a isso, teríamos que perceber abertura nas organizações e nos indivíduos para a efetivação de medidas extrínsecas (tais como salários, benefícios, realocações) e intrínsecas (como metas pessoais nitidamente definidas, percepção clara de potenciais, percepção de competência pessoal) ao ambiente de trabalho (GONDIM; SILVA, 2014). Para tanto, não podemos esquecer que a motivação para o

trabalho está diretamente relacionada à função do trabalho para o indivíduo e para a sociedade em que ele está inserido.



Pesquise mais

Você pode pesquisar sobre alguns instrumentos utilizados para avaliar a satisfação no trabalho de acordo com a sugestão a seguir:

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004>. Acesso em: 18 set. 2017.

No geral, as teorias motivacionais consideram a satisfação como sinônimo de motivação ou uma atitude relacionada à motivação, sendo então a satisfação no trabalho decorrente de fatores de personalidade e aspectos ambientais relacionados. Como veremos na Unidade 2, a qualidade de vida do trabalhador, entre muitos fatores, relaciona-se ao seu nível de motivação e grau de satisfação, consigo mesmo e com as relações significativas que busca estabelecer. Assim, fatores como a motivação e satisfação pessoal e profissional podem ser considerados como importantes aspectos também no entendimento da saúde mental, tema que discutiremos na Unidade 3, visto que demonstram nossos sentimentos e formas de dedicação a algo.



Assimile

É importante que você compreenda que as teorias de motivação são, na verdade, teorias de ação. Assim, são necessários alguns questionamentos, tais como: o que ativa e mantém o indivíduo em um dado trabalho e organização? Existem alvos, metas individuais e organizacionais que orientam a ação? Quais forças regem suas ações (desejos, metas, carências)?

Os estudos referentes ao comprometimento organizacional envolvem múltiplos fatores relacionados ao comportamento da organização, tais como a internalização de normas, valores e regras da instituição, que veremos mais adiante. Nesse momento, cabe destacar a importância de entender fatores individuais e de personalidade em termos de valores e atitudes relacionados ao trabalho.

Desde as primeiras experiências de socialização, vamos compondo valores, atitudes e crenças a respeito de nós mesmos que irão afetar a forma como reagimos às experiências. De acordo com Shrigley, Koballa Jr. e Simpson (1988), tanto as atitudes quanto as crenças são aprendidas, bidirecionais (gostar/não gostar) e estão mescladas ao impulso-para-a-ação. Entretanto, as crenças são mais estáveis, duradouras e resistentes que as atitudes, sendo que ambas podem ser inferidas a partir do comportamento. Já os valores traduzem os nossos juízos de valor a respeito das experiências emocionais e sociais.

A adoção e a sustentação de crenças, atitudes e valores são feitas em referência ao grupo, para que haja correspondência no sentido de levar à conformidade ou à divergência de posições dentro do sistema de relações interpessoais ou grupais. As atitudes precisam ser consideradas em termos cognitivos, afetivos e comportamentais. Assim, o conformismo decorre dos contatos sociais primários, face a face, quando uma pessoa julga, crê ou age de conformidade com o que os outros esperam dela (MARTINS, 1988).



Pesquise mais

A fim de perceber a importância da satisfação no trabalho, reflita a partir da canção *Tenha fé na música*, interpretada pelo grupo Roupas Nova, especialmente sobre o trecho:

“Você acorda cego, obrigação

Nada do que faz tem inspiração

Quanto vale o trabalho sem satisfação?”

ROUPAS Nova - God Gave Rock and Roll to You (Tenha Fé na Música). 8 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TZ89SiFdQgk>>. Acesso em: 18 set. 2017.

Em resumo, o conceito de atitude pode ser usado para referir-se a diferenças comportamentais observáveis entre os indivíduos, em torno de afirmações favoráveis ou desfavoráveis a respeito dos objetos. No caso do trabalho, pode se referir às formas de satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional.

Os valores são construídos desde a infância e tendem a ser mais estáveis que as atitudes, apesar de serem influenciados pela cultura, e se mostram diretamente relacionados às metas que estabelecemos visto que demonstram o grau de importância dado a estas. Por meio do estudo dos valores, temos a base para entender as atitudes e motivações individuais.

Esses aspectos são importantes, pois os indivíduos chegam às organizações com um sistema de valores, crenças e atitudes previamente definido que pode interferir nos modos como assumem papéis e funções. Esses fatores, em conjunto com as condições motivacionais, podem explicar significativamente o sucesso e o fracasso nas organizações de trabalho.



Exemplificando

A escolha adequada da profissão se mostra como um dos indicadores futuros para a satisfação nas organizações. Portanto, a orientação profissional poderia ser uma forma preventiva de verificar a adequação de expectativas, habilidades e conhecimentos necessários para trabalhar em determinada profissão. Tal estudo pode aumentar as chances de sucesso no trabalho.

Na Unidade 2, veremos mais a respeito da função dos comportamentos individuais e grupais na explicação dos fenômenos organizacionais.

Sem medo de errar

Durante esta seção, discutimos sobre a relação do indivíduo no ambiente de trabalho a partir de suas formas de socialização, motivação, satisfação, valores e atitudes. Dessa forma, buscamos entender a influência desses modos de funcionamento no comportamento individual e grupal nas organizações.

Além disso, como exercício prático, você foi solicitado a refletir sobre os aspectos que poderiam ser planejados para aumentar a motivação e satisfação no trabalho e sobre como os líderes poderiam colaborar nesse processo.

Podemos perceber, dentre as diferentes perspectivas teóricas, que o aumento da motivação e satisfação no trabalho poderia se relacionar a fatores intrínsecos, como maior reconhecimento pessoal, realização, sensação de eficácia pessoal, prazer, entre muitos outros fatores. Além disso, pode-se promover também a melhoria dos fatores extrínsecos, tais como novas oportunidade de crescimento, mudanças de área e posição, novas metas e responsabilidades, melhoria nos salários e condições de trabalho, entre outros.

Avançando na prática

Satisfação e comprometimento organizacional

Descrição da situação-problema

Imagine que você faz parte de uma empresa que fabrica peças automobilísticas, está no mercado há três anos e conta com 120 funcionários. Você e sua equipe têm a missão de elaborar um questionário para o levantamento da satisfação com o trabalho, a fim de entender a relação entre satisfação e comprometimento dos colaboradores da área de vendas, que totaliza 30 pessoas. Quais questionamentos poderiam ser feitos?

Resolução da situação-problema

A fim de avaliar a satisfação na organização, é preciso primeiramente entender o que o trabalho significa para o indivíduo, seu grau de motivação, como se configuram suas expectativas para o futuro, se as satisfações estão vinculadas aos benefícios, relacionamentos, oportunidades, entre outros aspectos.

Faça valer a pena

1. De acordo com as teorias estudadas, a socialização e integração no trabalho podem levar à melhoria na satisfação para o trabalho e na eficiência dos processos organizacionais, assim como no estabelecimento de metas pessoais e profissionais.

Selecione a frase que expressa corretamente a importância de estudo do indivíduo nas organizações:

- a) O empenho no trabalho é entendido como uma obrigação do trabalhador.
- b) Ter um bom desempenho no trabalho deve estar diretamente associado às recompensas individuais.
- c) Atingir um objetivo em equipe está relacionado com as formas de satisfação no trabalho.
- d) A satisfação individual sempre está ligada à satisfação da equipe de trabalho.
- e) As empresas sempre esperam que os indivíduos deem o melhor de si independentemente das metas individuais e das recompensas.

2. Posterior à admissão, é necessário promover medidas para aumentar a socialização e, assim, fortalecer os vínculos entre os diversos trabalhadores. Tem-se também como objetivo facilitar a adaptação aos processos e necessidades individuais aos interesses e cultura da organização.

Com base nessa afirmação, assinale a alternativa correta.

- a) Palestras e treinamentos iniciais são suficientes para promover a socialização adequada.
- b) Uma organização deve estar interessada em fortalecer as relações entre os grupos nos vários níveis hierárquicos, facilitando relacionamentos mais estáveis com os colegas.
- c) Entender as relações dos indivíduos com a organização não é necessário nesse cenário.
- d) Os aspectos culturais da organização não precisam ser levados em consideração.
- e) O baixo estresse e desempenho satisfatório demonstram as políticas para socialização organizacional.

3. Ao longo desta seção, verificou-se a importância do estudo dos valores, crenças e atitudes como forma de explicar diferentes comportamentos

individuais e grupais dentro das organizações, e da possibilidade de intervir no planejamento de ações e gerenciamento conflitos.

Assinale a alternativa que expressa corretamente a importância do estudo dos valores, crenças e atitudes organizacionais.

- a) Os valores não interferem nas atitudes e crenças.
- b) As motivações e atitudes no ambiente de trabalho não podem ser modificadas.
- c) Os gestores deveriam focar principalmente nas possibilidades de mudanças nos valores individuais.
- d) O comportamento humano independe do ambiente e seus valores.
- e) É importante que exista uma interligação entre valores, crenças e atitudes individuais e as formas de comprometimento no trabalho.

Referências

- AITA, E. B.; FACCI, M. G. D. Subjetividade: uma análise pautada na Psicologia histórico-cultural. **Psicol. rev.**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 32-47, abr. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682011000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 1º ago. 2017.
- ALLPORT, F. H.; ALLPORT, G. W. Personality traits: their classification and measurement. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 16, p. 6-40, 1921.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOCK, A.M.B; FURTADO, O; TEIXEIRA, M.L.T - **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, dez. 2001. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25-72.
- BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. C. Linha de cuidado em saúde mental do trabalhador: discussão para o SUS. **Rev. Polis Psique**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, p. 77-102, dez. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-152X2016000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 2 ago. 2017.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 352-384.
- CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 339-371, ago.

2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 out. 2017.

CLONINGER, S. C. **Teorias da personalidade**. Trad. Cláudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CROCHIK, J. L. Os desafios atuais do estudo da subjetividade na psicologia. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 69-85, 1998.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 173-202.

HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. **Teorias da personalidade**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MARTINS, C. R. **Imagem da escola**: um estudo de atitudes entre estudantes universitários. 1988. Tese (Doutorado)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

MILLON, T.; DAVIS, R. D. **Disorders of personality DSM-IV and beyond**. Nova Jersey: Wiley, 1996.

MORENO, C. R. C.; FISCHER, F. M.; ROTENBERG, L. A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 34-46, mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2017.

NUNES, C. H. S. S.; HUTZ, C. S. O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade. In: PRIMI, R. (Org.). **Temas em avaliação psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 40-49.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2017.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. **Personalidade**: teoria e pesquisa. Trad. Ronaldo Cataldo Costa. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Thomson, 2015.

SHRIGLEY, R. L.; KOBALLA JR., T. R.; SIMPSON, R. D. Defining attitude for science educators. **Journal of Research in Science Teaching**, v. 25, n. 8, p. 659-677, 1988.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 set. 2017.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25-72.

As mudanças organizacionais e a qualidade de vida no trabalho

Convite ao estudo

Nesta unidade, iremos estudar as mudanças organizacionais e a qualidade de vida no trabalho. Será que é possível pensar em uma relação positiva entre as exigências de uma organização por competência e eficiência no trabalho e os níveis de satisfação e saúde dos trabalhadores?

É importante relembrarmos que nesta disciplina temos como objetivo desenvolver a capacidade de identificar os fatores psicológicos e organizacionais que intervêm nas relações de trabalho, a fim de reconhecer e neutralizar os principais riscos de acidentes do trabalho. E para facilitar a compreensão dos conteúdos propostos, pense no seguinte contexto:

Você faz parte de uma empresa multinacional responsável pela produção de detergentes e outros produtos químicos usados principalmente na limpeza de materiais de cozinha. A empresa está no Brasil há dois anos e preocupa-se em se destacar pela qualidade de seus produtos, processos e funcionários. Existem vários projetos a fim de que os diversos setores possam se unir e construir formas inovadoras de desenvolvimento organizacional que seja vinculado à valorização de seus funcionários, motivando-os a crescer na esfera pessoal e profissional e promovendo uma melhoria na qualidade de vida.

A partir do contexto apresentado, podemos realizar algumas reflexões: o que é necessário para uma organização se desenvolver e garantir qualificação e competência?

Como realizar o gerenciamento de projetos e pessoas de forma efetiva? É possível promover saúde e bem-estar nas organizações?

Ao longo da Unidade 2, iremos refletir sobre como os fatores do desenvolvimento organizacional, expressos em termos de clima, cultura, valores e estilos de liderança, podem trazer implicações para a qualidade de vida e saúde dos indivíduos e promover o bem-estar das organizações. A partir desses conteúdos, você conseguirá entender melhor sobre como as necessidades organizacionais podem se associar positivamente aos processos individuais, grupais e interpessoais, de forma a promover maior satisfação e diminuição de riscos no trabalho.

Seção 2.1

Demandas e exigências organizacionais

Diálogo aberto

Nesta seção, iremos estudar os significados do trabalho, as exigências de qualificação, desempenho e competência, bem como a necessidade de avaliação e gestão de recursos humanos em prol do desenvolvimento organizacional. Você entenderá a importância de refletir sobre as características de personalidade estudadas na unidade anterior, pois elas vão se mostrar associadas à forma como cada um lida com as exigências no trabalho. Assim, nos aprofundaremos nos temas sobre gestão de pessoas e clima organizacional a fim de buscar desempenho e eficiência no trabalho.

Com o intuito de favorecer a aprendizagem, partiremos do contexto geral anteriormente apresentado, sobre uma empresa multinacional responsável pela produção de detergentes que está empenhada em se destacar pela qualidade de seus produtos, processos e funcionários. Podemos pensar na importância de buscar a qualidade de produtos e de vida para a saúde das organizações.

A partir desse contexto, imagine que você foi selecionado para compor a equipe de profissionais que farão um Programa de Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida na empresa. Porém, primeiramente, você precisa entender como os funcionários que participarão do programa se autoavaliam. Elabore um questionário de no máximo seis perguntas, com respostas fechadas ou abertas, para entender como os colaboradores se percebem em termos de qualificação, competência e desempenho no trabalho.

Não pode faltar

Neste primeiro momento, iremos retomar a discussão sobre os sentidos do trabalho, temática iniciada na Unidade 1. Vimos uma breve retrospectiva sobre o valor do trabalho ao longo da história e, portanto, as transformações em termos de produção e relações trabalhistas. Desse modo, a dimensão econômica foi enfatizada como elemento impulsionador de mudanças no valor do trabalho e no entendimento

do status social a ele associado. Nesse momento, iremos incluir outras dimensões para nos aprofundarmos nos significados do trabalho e, posteriormente, entendermos a necessidade de qualificação, competência e desempenho nas organizações.

Aguiar (2005) destaca a importância de entender a globalização como um processo que não pode ser reduzido à dimensão econômica e que transforma o cotidiano das nações, organizações e das pessoas. Assim, destaca a importância de que o trabalho seja refletido a partir das dimensões econômica, ecológica, técnica e, finalmente, como mecanismo de conflitos e exclusão social.

A **dimensão econômica** é demarcada pelas relações em torno do capital, em que o valor do trabalho se modifica pelos impactos da instabilidade econômica global, as apelações por mão de obra mais barata, as guerras fiscais e os movimentos de privatizações. No mundo globalizado, as consequências do rápido avanço tecnológico apontam para uma ameaça ambiental. Portanto, a **dimensão ecológica** está relacionada aos estudos a respeito da dignidade humana no trabalho e a redefinição dos valores humanos na pós-modernidade. Tem-se a preocupação de que o uso da mão de obra não seja realizado de modo predatório, em termos de horas trabalhadas, diminuição de salários, benefícios, sem uma regulação adequada e funcionando somente de acordo com as exigências de produção.

Na **dimensão técnica**, destacam-se as mudanças decorrentes das tecnologias da informação que, por um lado, trazem contribuições em termos da rapidez, qualidade e exatidão nos vários setores, possibilitando assim o alcance de todos (globalização). Por outro lado, a tecnologia traz um panorama controverso, pois acarreta tanto um aumento quanto uma redução de postos de trabalho, de modo a marcar as exigências de competitividade em termos de melhorias de qualidade, custos e produtividade. Portanto, verifica-se o aumento de desempregados por causa de “uma baixa qualificação” diante das exigências maciças por conhecimento e agilidade, que muitas vezes só podem ser atendidas pelo processo de modernização de máquinas e equipamentos. A tecnologia da informação mudou a noção de distância e de tempo, e seu uso indiscriminado traz consequências para os indivíduos e a sociedade em geral, em termos de crenças, valores, pressupostos morais, culturais e éticos, na medida em que traz novos paradigmas para as noções de trabalho e relações humanas (AGUIAR, 2005).



Perceba que a modernização traz muitos benefícios para o cenário das relações sociais e do trabalho; porém, a busca desenfreada por competitividade e status econômico pode levar a um processo de autodestruição dos valores essenciais. Portanto, é importante refletir sobre os caminhos da modernização para o real crescimento de uma sociedade.

Por fim, a autora destaca que o trabalho precisa ser entendido como **mecanismo de manutenção de conflitos sociais**. Com a intensa exigência por qualificação, o processo de globalização pós-Revolução Industrial demarca o movimento de exclusão social de um grande número de pessoas que não recebem as devidas oportunidades para corresponder às condições educacionais e econômicas necessárias para esse processo de especialização da mão de obra. A sobrevivência no mercado de trabalho se dá, então, pela exigência de pessoas com a devida competência para raciocinar diante de pressão e se mostrar com o necessário amadurecimento emocional para se adaptar às mudanças e instabilidades do cenário econômico, além da capacidade de ter e agregar capital para continuar como possível candidato a ocupar os cargos (capacidade econômica para realizar os estudos e qualificações exigidas). Portanto, se faz cada vez mais necessária a solidariedade para o resgate da cidadania e da competência social para vir a ser sujeito social, nesse cenário de desemprego e exigências de produção e riquezas.



Perceba que nesse cenário do trabalho marcado pela globalização e pelas exigências constantes por modernização e inovação, tornam-se cada vez mais necessários os esforços para se atualizar, além do suporte emocional e social para lidar com a intensa pressão e as instabilidades do mercado de trabalho.

Portanto, como podemos associar as exigências e demandas das organizações para sobreviverem ativa e economicamente às necessidades de qualificação e competência dos indivíduos no

trabalho? É possível tornar esse processo menos mecanicista e mais humanizado?

No cenário organizacional, verifica-se um aumento na diversidade da força de trabalho (em termos de idade, gênero, origem étnico-racial). As mudanças dessa força de trabalho podem indicar que o sucesso na carreira exige cada vez mais o comprometimento com a valorização da diversidade e, então, a necessidade de conviver e respeitar as diferenças individuais. Também se verifica a necessidade de perceber as mudanças nas expectativas dos clientes para prosperar nos ambientes altamente competitivos de trabalho, quer seja em termos de qualidade, serviços ou custos. Para tanto, devem ser realizadas mudanças nas próprias organizações, denominadas como reengenharia de processos. Essa nomenclatura se refere à modificação dos processos organizacionais a fim de melhorar e inovar, em que o foco principal está nos clientes. Nessa busca por melhoria de qualidade, podem ocorrer reduções e cortes, mas, principalmente, modificações nos papéis dos supervisores e gerentes. Esses, que antes ficavam focados no controle, nesse novo cenário devem assumir o papel de ajuda e apoio para que a equipe com diferentes personalidades funcione de forma coesa, tenha satisfação e produza então com qualidade (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2009).

Nessa perspectiva, é importante verificar uma mudança na forma de diversificar produtos e processos. As organizações passam a focar na obtenção do melhor talento possível, introduzir a diversidade, desenvolver e monitorar planos de carreira, além de atribuir aos gerentes as responsabilidades pelas metas assumidas. Os funcionários servem aos clientes e são apoiados pelos líderes de equipe e gerentes. Portanto, a competência atualmente é vista como uma exigência tanto aos empregadores quanto aos empregados.

No cotidiano, você já deve ter ouvido expressões como “não basta ser qualificado, tem que ser competente”. É preciso resgatar o que vimos na Unidade 1 sobre as exigências de qualificação do trabalhador feitas no modelo taylorista. Então, atualmente, a qualificação pode ser substituída pela competência? Como seria isso? Quando falamos de alguém qualificado, indiretamente não estamos tratando de alguém competente para determinado trabalho?

Manfredi (1999) buscou refletir sobre as diferenças e aproximações nesses termos, baseada em uma perspectiva histórico-crítica. A qualificação pode ser entendida historicamente como uma busca por capacitação do capital humano, ou seja, está relacionada à busca por aumentar a quantidade de pessoas com as habilidades e educação necessárias ao crescimento econômico e social. Diante disso, houve um intenso enfoque por formação e qualificação formal dos trabalhadores a fim de promover a expansão do mercado de trabalho (vertente taylorista). Com as críticas ao sistema vigente, autores como Marx e estudiosos dele buscaram discutir sobre o caráter de alienação do trabalho e a tendência de desqualificação de alguns postos de trabalho, nessa procura incessante por superqualificação.



Exemplificando

No cenário de produção de mercadorias também podemos verificar interferências do momento sociocultural e econômico na valorização ou desqualificação de algumas mercadorias. Um exemplo que pode demonstrar tais mudanças e a existência de certo modismo pode ser observado na área comercial, em que em alguns momentos se nota a supervalorização econômica e do status daquilo realmente considerado como "caseiro, artesanal" (roupas, comidas, entre outros).

Na crítica marxista, que tem como base a perspectiva histórico-crítica, o trabalho é vislumbrado como uma possibilidade de manifestação do potencial, inclusive criativo, de transformação de produtos e serviços, e não apenas uma simples repetição. Assim, a valorização se daria em torno daquele que está qualificado para um trabalho criativo e que exerce uma postura crítica a respeito de sua função, em que a qualificação se dá no e pelo trabalho. Portanto, nessa perspectiva, a qualificação não se resume a um aspecto técnico, mas é entendida como parte do próprio trabalho, na medida em que inclui a capacidade dos colaboradores de participar ativamente dos significados e funções do trabalho em sua própria trajetória e nos olhares variados das organizações que buscam se adaptar aos cenários econômicos (MANFREDI, 1999). É importante perceber mudanças não só na forma e valorização da qualificação,

mas também na própria noção de trabalho como emprego, que vem sendo redefinida gradativamente.



Exemplificando

Como exemplo, pode-se pensar no crescimento do trabalho autônomo, ou seja, da prestação de serviços sem vínculos trabalhistas tradicionais, que movimenta o cenário econômico e cujas avaliações dos benefícios são contraditórias.

Portanto, a noção de qualificação passa a ser substituída por competência ao entender esse papel ativo e a responsabilização dos trabalhadores por sua produção. Essa competência seria desenvolvida desde o início da contratação e demonstraria a implicação dos funcionários com seu trabalho. Manfredi (1999) descreve competência como sendo a maneira de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. Assim, se refere ao domínio e ao colocar em prática de modo eficiente suas habilidades.

Para Moreno (2006), o conceito de competência revela um conhecimento em profundidade, reconhecido, que confere o direito de decidir em alguma área. Portanto, uma pessoa competente é aquela que sabe confrontar situações complexas ou resolver problemas utilizando seus conhecimentos e capacidades na execução altamente adequada de uma tarefa.

Miranda (2006) fez uma revisão a respeito dos conceitos de competência e destaca que autores que comumente estudam as competências em nível individual costumam separá-las em três componentes básicos, a saber: conhecimentos (ter informação, saber o quê e o porquê), habilidades (possuir técnicas, saber como) e atitudes (querer fazer, determinação e identidade), sendo que esses componentes são normalmente designados pela sigla CHA.

Ao verificar essas conceituações, é possível pensar que a habilidade indica facilidade em lidar com um tipo de informação e para que se transforme em competência, é necessário investimento em experiências de aprendizagem. Portanto, a competência pode ser entendida como potencial realizado, posto em prática, com eficiência.



Você pode entender mais sobre o conceito de competência e seu uso na avaliação e estratégia organizacional estudando o seguinte artigo:

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência.

Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>.

Acesso em: 11 ago. 2017.

As expectativas comportamentais são fundamentais para entender a forma de conduzir a gestão de pessoas. De acordo com Gondim, Souza e Peixoto (2013), o modelo de gestão de pessoas “define como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida, e também preparar para a aposentadoria e o desligamento” (p. 344). Portanto, a **Gestão de Pessoas**, mais comumente conhecida como **Administração de Recursos Humanos**, pode ser entendida como a tentativa de humanização, associando os interesses da organização à valorização das várias esferas pessoais do trabalhador.

Entre as funções da Administração de Recursos Humanos, podem ser citadas: Recrutamento e seleção; Treinamento e desenvolvimento; Remuneração e benefícios; Avaliação de desempenho; Segurança e saúde ocupacional; e Sistemas de informação. Gondim, Souza e Peixoto (2013) destacam que, na literatura, há três grandes modelos de gestão de pessoas: o modelo instrumental, o modelo político e o modelo estratégico. Apesar de apresentados separadamente, eles podem compor modelos complexos e mistos dependendo dos valores da organização.

O **modelo instrumental** é considerado como aquele mais tradicional, cuja organização é entendida como um ambiente que deve direcionar estratégias para aumentar a produtividade e a obtenção de lucros. Nesse modelo, qualquer conflito de interesses é percebido como prejudicial para o adequado funcionamento institucional, sendo a diretoria da instituição entendida como capaz de definir estratégias e processos de mudança. Também é importante destacar que, nesse modelo, a diversidade de opiniões é vista como prejudicial e os trabalhadores são vistos como meios necessários

para a organização alcançar seus resultados. Portanto, a gestão de pessoas é conhecida como algo técnico em que se busca ajustar o desempenho individual e grupal às expectativas organizacionais.

O **modelo político** se diferencia por incluir em suas análises a noção de conflito. Enquanto no modelo instrumental o conflito é fortemente evitado, no modelo político ele traduz os alvos da gestão, pois mostram que as necessidades individuais nem sempre são convergentes com os alvos da organização. A organização é entendida como um processo de construção social de diversificados interesses, existindo, portanto, a urgência da criação de políticas e práticas que possam ser negociáveis. Assim, a noção de reconhecimento do conflito e de flexibilidade se mostra contrária a um posicionamento estático e controlável e é essencial para a dinâmica organizacional.

Finalmente, o **modelo estratégico** prevê a integração de ações a fim de que a organização atinja seus objetivos. Demonstra tentativas da organização se manter diante da competitividade acentuada decorrente da globalização, porém buscando encontrar coerência entre as práticas de gestão de pessoas e a necessidade de melhoria dos desempenhos individuais. Assim, procura associar a gestão de pessoas às estratégias da organização e à busca por qualidade de vida do trabalhador, sendo esse último tópico o foco da nossa última seção da Unidade 2. Portanto, no modelo estratégico, considera-se essencial que as equipes sejam formadas por profissionais críticos, e não só qualificados tecnicamente. Assim, como vimos anteriormente, nesse modelo busca-se a competência, e não apenas qualificação técnica e experiência anterior.



Pesquise mais

Para entender mais sobre a Administração de Recursos Humanos, leia:

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º out. 2017.

Ao analisarmos de modo integrado, podemos dizer que a Administração de Recursos Humanos deve se sobrepor às tendências tecnicistas de definição de cargos e salários, recrutamento e qualificação. É necessário reunir as necessidades operacionais, gerenciais e estratégicas, atuando sobre as atitudes, conhecimentos e comportamentos individuais e grupais que irão promover o bem-estar da organização como um todo.



Assimile

Apesar do modelo estratégico compor um cenário mais integrado na gestão de pessoas, o Brasil, assim como outros países, ainda tem muito a avançar na maneira de atuar para além dos aspectos tradicionais de recrutamento e seleção.

O artigo de Lacombe e Tonelli (2001), mencionado no “Pesquise mais”, já demonstrava naquela época a importância da área de Administração de Recursos Humanos e a necessidade de expansão das técnicas e olhares nesse contexto.

Como parte do processo de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho se constitui como um importante instrumento de diagnóstico e monitoramento do desenvolvimento organizacional. Para Limongi-França (2007), o resultado da avaliação de desempenho fornece informações importantes para o processo de tomada de decisão, bem como pode auxiliar no aspecto motivacional dos colaboradores da organização por meio da verificação da participação individual nos resultados alcançados.

O desempenho, de uma forma geral, pode ser entendido como algo complexo e que revela os principais comportamentos e ações em relação às funções exercidas na organização. Peixoto e Caetano (2013) fizeram um levantamento histórico sobre a importância e os componentes da avaliação de desempenho nas organizações. Destacaram o que é necessário considerar: o avaliado, o julgamento (desempenho), o avaliador e o contexto no qual os comportamentos ocorrem. Além disso, nesse panorama, parte-se da consideração de que os indivíduos são os principais responsáveis por seu desempenho, apesar de sabermos que o desempenho também depende do próprio sistema de trabalho.



Como a avaliação de desempenho poderia auxiliar na gestão de pessoas e na promoção do aumento da qualidade de vida do trabalhador?

As avaliações de desempenho devem medir: aspectos da personalidade e da competência das pessoas (ex.: promove cooperação e apoia ativamente os demais da equipe); comportamentos relevantes do desempenho dos indivíduos (aspectos positivos e negativos que podem afetar a organização – ex.: avalie as iniciativas tomadas para o aumento de vendas do setor); os resultados e o contexto (comparação do desempenho do trabalhador em relação aos padrões ou metas estabelecidos – ex.: alcançou as metas de vendas estabelecidas para o semestre). Em termos de fontes e formatos das informações, as avaliações podem ser realizadas pelo superior hierárquico, pelos pares (pessoas do mesmo nível hierárquico), avaliação pelo subordinado, autoavaliação (em que o próprio trabalhador avalia suas habilidades e desempenho) e avaliação 360 graus, bastante em alta na atualidade, em que são utilizadas conjuntamente múltiplas fontes de informação (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

Portanto, podemos brevemente refletir sobre o impacto dos valores, exigências e pressão por qualificação nos cenários de trabalho. Assim, é essencial o papel da gestão de pessoas para promover o diálogo entre as crescentes necessidades de lucro e produção, com o empenho por valorização do capital humano envolvido. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode se constituir como um instrumento de motivação e acompanhamento do empenho dos trabalhadores, bem como fazer parte do planejamento estratégico das organizações.

Sem medo de errar

Nesta seção, vimos sobre a necessidade de uma gestão de recursos humanos para avaliar e acompanhar a qualificação e o desempenho no trabalho. Enquanto membro de uma equipe de profissionais de um Programa de Avaliação de Desempenho

e Qualidade de Vida na sua empresa, foi solicitado a você o planejamento de um questionário com no máximo seis perguntas, para entender como os colaboradores se percebem em termos de qualificação, competência e desempenho no trabalho.

Existem várias formas de avaliar o desempenho no trabalho. Aliás, talvez você já tenha participado de alguma avaliação de desempenho em algum dos lugares em que tenha trabalhado. As avaliações de desempenho geralmente promovem o entendimento de comportamentos e o acompanhamento de resultados (tempo de trabalho versus quantidade de produção), bem como a análise da produtividade (custos, mão de obra, esforço, tempo investido), com maior foco na tarefa ou em um contexto.

Cada organização realiza um modo diferente de avaliação de seus colaboradores, sendo a tendência atual a avaliação 360 graus, em que se cruzam as percepções do próprio trabalhador com as informações de seus colegas e superiores. As perguntas, portanto, podem ser abertas ou fechadas (ex.: assinale o grau de satisfação ou comprometimento).

Assim, não existe um modelo único e padrão, podem ser realizadas várias perguntas, tais como: de que forma avalia sua contribuição para produção e inovação? Como avaliar a melhoria da equipe ou produção devido a suas ações? As suas ações favorecem o crescimento da equipe? De que maneira suas habilidades e emoções interferiram na rotina do trabalho? Você sente que atende às expectativas de seus superiores na organização? Avaliação do grau de iniciativa, motivação, persuasão, metas, relações interpessoais, entre outros.

Ao final da Unidade 2, você deverá ser capaz de elaborar um relatório contendo possíveis ações de melhoria em relação aos principais fatores psicológicos que afetam as relações de trabalho nas organizações. Portanto, essa situação-problema pode levar a reflexões que vão auxiliar na composição do relatório.

Avançando na prática

Motivação e qualidade de vida no trabalho

Descrição da situação-problema

Você foi contratado para averiguar os motivos de rotatividade e afastamento em uma indústria que produz vagões de trem. Averiguou que a média de trabalho no local é de um ano, sendo que os colaboradores se queixam de grande desmotivação e excesso de horas de trabalho, com baixa qualidade de vida. Quais medidas poderiam ser planejadas para aumentar a qualidade de vida e motivação no trabalho?

Resolução da situação-problema

As motivações e significados do trabalho estão diretamente relacionados com a qualidade de vida nas organizações. Portanto, podem ser pensadas algumas medidas que favoreçam o levantamento de anseios e expectativas dos trabalhadores, promovam melhoria nos ambientes e condições de trabalho, revisão de metas e horas trabalhadas, implantação de avaliação de desempenho 360 graus, maior espaço para criatividade e inovação, recompensas por meio de salários e benefícios, entre outros.

Faça valer a pena

1. As avaliações de desempenho podem promover a melhoria do desempenho individual, motivação e identificação de funcionários em potencial, além da compreensão de possíveis falhas na qualificação e integração do trabalhador com as metas da organização.

Com relação à avaliação de desempenho, é correto afirmar:

- a) Os trabalhadores são avaliados por aqueles que os conhecem muito bem.
- b) A avaliação visa à classificação dos trabalhadores para o aumento dos salários.
- c) Não existe um método único para avaliação de desempenho, porém a avaliação integrada e composta de diferentes fontes de informação se mostra bastante relevante.

- d) A avaliação de desempenho é falha, pois só considera alguns elementos e fatores do contexto.
- e) O desempenho no trabalho está totalmente relacionado às condições da organização.

2. Para Moreno (2006), o conceito de competência revela um conhecimento em profundidade, sendo que uma pessoa competente é aquela que sabe confrontar situações complexas ou resolver problemas utilizando seus conhecimentos e capacidades na execução altamente adequada de uma tarefa.

A partir da definição anterior, é correto afirmar:

- a) Habilidade e competência podem ser consideradas como sinônimos.
- b) A avaliação de competências engloba o entendimento da implicação dos trabalhadores em demonstrar o que sabem, dominam e utilizam de modo eficiente em prol do crescimento organizacional.
- c) Para uma tarefa ser realizada com competência, não é necessário que haja habilidade para executá-la.
- d) Duas pessoas não podem ter competências semelhantes.
- e) Nas organizações, não é necessária a avaliação ou gestão por competências.

3. “Na gestão de pessoas, é preciso criar um sistema que promova o desenvolvimento de pessoas e que se refere a um conjunto de ações a fim de ajudar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos e para a melhoria do desempenho no trabalho.” (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013, p. 357)

Com base na afirmação, assinale a alternativa que revela possibilidades de promoção do desenvolvimento de pessoas:

- a) Estimular ações de aprendizagem que promovam a competitividade entre os pares.
- b) Promover ações que busquem somente a melhoria da qualidade de vida fora do trabalho.
- c) Assumir novos postos de trabalho sem a formação necessária, como forma de adquirir conhecimentos na prática.
- d) Promover ações pontuais de treinamento.
- e) Promover ações que aumentem a capacidade da pessoa em lidar com as situações de trabalho e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Seção 2.2

Comportamento organizacional

Diálogo aberto

Nesta seção, iremos estudar o comportamento individual e grupal nas organizações. Mais especificamente, entenderemos a importância da cultura organizacional, do clima organizacional, dos valores no trabalho e dos estilos de liderança. Você já ouviu falar nessas terminologias?

Vimos anteriormente um contexto de uma empresa multinacional com alta rotatividade de funcionários, que possui diferentes metas de produção, normas sobre horários de trabalho e salários, e com registros significativos de adoecimento. Considerando as formas de funcionamento dessa organização, imagine que os resultados de uma investigação mostraram que 55% das pessoas se percebem tendo qualidade de vida regular ou baixa e atribuem uma parte disso ao clima e à cultura organizacional. Diante desses resultados anteriores, elabore uma breve explicação sobre as possíveis relações entre clima e cultura organizacional para a saúde das organizações e dos colaboradores.

Não pode faltar

Inicialmente, devemos entender a importância de estudar o comportamento organizacional, sendo ele expresso, entre vários aspectos, pela cultura, clima, valores e estilos de liderança. De forma geral, buscaremos estudar o comportamento de indivíduos e grupos e o impacto destes em uma organização, por meio de conhecimentos que podem facilitar o entendimento dos processos de aprendizagem e mudança nas organizações. Além disso, trataremos sobre a relevância de respeitar as diferenças e diversidades de valores nas culturas organizacionais.

Nosso primeiro passo será entender o que é cultura. Silva, Zanelli e Tolfo (2014) destacam que, em Psicologia, a **cultura** pode ser entendida como:

[...] fonte de expressão do inconsciente humano, formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, símbolos compartilhados ou, ainda, valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos seres humanos e dos grupos. (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 484)

Nessa perspectiva, estudar a cultura remete ao entendimento de um conjunto de significados compartilhados. Além disso, a cultura pode ser compreendida como a forma aprendida e compartilhada de fazer as coisas numa determinada sociedade (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2009). Portanto, envolve as diferentes formas de pensar, se comportar e resolver problemas de um determinado grupo social.

Ao falar de cultura, nosso objetivo é buscar entender como os padrões típicos de pensar, agir e sentir influenciam no comportamento social. Assim, a construção de uma cultura está diretamente relacionada aos processos históricos e culturais de uma dada realidade social, em termos de modo de satisfação de suas necessidades materiais e psicossociais. Ainda, se refere “ao modo como as pessoas definem estilos próprios de adaptação aos seus ambientes externos e internos” (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 494).



Assimile

Perceba que a importância de estudar sobre a cultura está em entender o modo de construção de valores, hábitos, costumes e crenças compartilhados por um determinado grupo social. Assim, a cultura é compartilhada por pessoas e se mostra nas formas mais aparentes ou marcantes de um grupo social.

Mas qual a importância de estudar sobre a **cultura organizacional**? De maneira geral, a cultura organizacional ou corporativa se refere ao sistema de ações, valores e crenças compartilhadas que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de outros membros (SCHEIN, 1990). Além disso, tem-se a concepção de que a cultura surge para ligar intensamente as pessoas que trabalham juntas a fim de alcançarem uma tarefa específica.

O estudo sobre as culturas nas organizações segue duas correntes teóricas principais e não podemos afirmar que uma ou outra seja mais correta. Cada uma irá priorizar métodos e técnicas de pesquisa específicas para explicar tais pressupostos. De acordo com Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a cultura pode ser entendida como uma variável da organização (a organização **tem** uma cultura) ou como uma metáfora (a organização **é** uma cultura).

Na primeira noção, a cultura facilita os processos de adaptação organizacional tanto internamente (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) como externamente (relação da organização com o ambiente externo), em termos de estrutura, processos, tecnologia, entre outros. Na segunda noção, as organizações são compreendidas como fenômenos culturais em sua totalidade, pois vivemos em uma sociedade organizacional. Nessa perspectiva, entende-se que o trabalho e as experiências de vida dos membros de uma dada organização diferem de outras organizações "semelhantes" (como exemplo podemos considerar o modo de ser de engenheiros de determinada organização que se difere significativamente de outros da mesma formação, mas que estão alocados em diferentes lugares). Nesse último, os estudiosos buscam entender como determinadas experiências se tornaram significativas para os membros de uma organização e moldaram suas condutas (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).



Refleta

Como vimos, o estudo da cultura organizacional permite entendimentos sobre o significado de mundo, formas de pensar e viver nas organizações. Nesse sentido, é possível **gerenciar** culturas nas organizações (por exemplo, **modificar** o modo como se dão as relações de poder, crenças e valores essenciais)? Quais benefícios isso poderia trazer para os indivíduos e grupos?

Perceba também que esse é um fenômeno de estudo bastante importante, já que em toda cultura existem **subculturas** e **contraculturas**. As subculturas se mostram pelo agrupamento de pessoas com valores e filosofias diferentes, mas que não são inconsistentes com aqueles dominantes na organização. Ou seja,

apesar de diferirem em alguns aspectos, não se colocam em oposição, podendo conviver amigavelmente. Já as contraculturas possuem valores e filosofias alternativos e que rejeitam a cultura dominante (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2009). A partir dessa perspectiva, é possível entender uma série de conflitos que ocorrem nas organizações, em termos de contraculturas.

Portanto, as pessoas, com seus diferentes papéis e interações, possibilitam um significado particular para as organizações, por meio de estilos de vida e comportamentos singulares. Silva, Zanelli e Tolfo (2013) destacam que a cultura organizacional se expressa a partir de comportamentos recorrentes e sistemáticos no modo das interações entre as pessoas em determinado cenário. Assim, ao entrarmos em determinada organização e observarmos a dificuldade de integração de novos membros da equipe, seja por meio de olhares confusos ou a não clareza no acesso das informações essenciais, precisamos entender, por exemplo, quais significados da estrutura organizacional e dos perfis individuais poderiam explicar tais condutas. Quais conjuntos de crenças e valores poderiam contribuir para entender os significados, condutas e identidades organizacionais? Veremos mais sobre isso posteriormente.



Exemplificando

O estudo sobre a cultura organizacional pode auxiliar a modificar os desempenhos no trabalho, já que podemos propor melhorias ao nos aprofundarmos sobre indivíduos e pessoas. Podemos entender melhor sobre como as pessoas aprendem, se motivam e sobre a relação entre os perfis de personalidade e as exigências do trabalho, conceitos já vistos nas seções anteriores.

Para finalizar, a respeito dos conceitos básicos sobre a cultura, cabem os seguintes destaques:

[...] os pressupostos básicos de cultura que efetivamente sobreviverão aos tempos serão os considerados de maior relevância para o grupo, pela peculiaridade e força de seus significados no momento histórico em que foram produzidos, sendo, por isso, incorporados e compartilhados pelos participantes. (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 502)



Pode-se entender que a cultura contribui para a produção de certa estabilidade nos modos de funcionamento organizacionais. Os autores Silva, Zanelli e Tolfo (2014) também destacam o cuidado em analisar as relações entre cultura e liderança, bem como o entendimento da visão de mundo dos fundadores de uma organização em aspectos como inovação, riscos assumidos, competitividades, metas, entre outros. Também cabe destacar que a cultura se refere a um aspecto mais duradouro, estável e mais resistente a mudanças, diferentemente do clima organizacional, que é considerado mais favorável a mudanças por se tratar de percepções e não de estruturas organizacionais. Vamos entender um pouco mais sobre o clima organizacional? Nos próximos parágrafos você também compreenderá a implicação dos estilos de liderança para as organizações.

Uma das maneiras de se entender como é percebida a cultura organizacional se refere às medidas de **clima organizacional**. As autoras Puentes-Palacios e Martins (2013) destacam que o clima organizacional envolve o conjunto de percepções dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional. Os estudos sobre clima tiveram início em 1920, ao buscar comparar como os trabalhadores se percebiam em determinado contexto. Além disso, as pesquisas de clima são direcionadas a percepções mais coletivas e grupais, sendo compreensões gerais sobre a organização.

Tais estudos também têm como intenção avaliar como os indivíduos constroem suas percepções, entendendo que a percepção do clima organizacional depende também das interações entre os indivíduos. É importante fazer uma diferenciação entre as avaliações de clima e satisfação organizacional. Puentes-Palacios e Martins (2013) afirmam que as avaliações de satisfação são mais afetivas e buscam entender se o trabalhador gosta ou não de determinados aspectos da organização, enquanto que, ao verificar sobre o clima organizacional, estamos buscando medidas mais cognitivas – devemos levantar como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho (devem descrever esses aspectos).

De modo complementar, Puentes-Palacios e Freitas (2006, p. 48) fazem a seguinte diferenciação:

Enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (variável macro ou do nível da organização), a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava (variável micro ou do nível do indivíduo).



Exemplificando

O clima organizacional pode ser estudado de forma associada a outras medidas, tais como: motivação, cultura, atitudes no trabalho, entre outros. Nas avaliações de clima, os trabalhadores devem descrever (não avaliar) as práticas da organização a que pertencem.

É interessante o destaque realizado pelas autoras Puentes-Palacios e Martins (2013) de que as medidas de clima foram se modificando ao longo do tempo. Inicialmente, com uma abordagem mais estrutural (quais elementos da organização a distinguem de outras e afetam os membros); abordagem perceptual (como as percepções individuais são interpretadas de maneira global); abordagem interacionista (o clima é visto como um processo dinâmico e enfatiza-se o modo de interação entre os membros da organização) e a abordagem cultural (o clima da organização é criado pelo grupo e se relaciona com as percepções da cultura organizacional). Cabe também ressaltar que não existem dimensões fixas avaliadas nos estudos de clima, porém, é possível citar dimensões como: descrição sobre o suporte recebido, estilos de liderança, autonomia, pressão, clareza, entre outros.

Em outro estudo, Puente-Palacios e Freitas (2006) ressaltaram evidências para as seguintes dimensões a serem avaliadas, para entender o clima organizacional (por elas também denominado como clima social): autonomia; inovação; gerenciamento das relações interpessoais; valorização e reconhecimento do desempenho e expectativas de desempenho da organização.



Pesquise mais

Com o objetivo de aprofundar seus conhecimentos sobre clima organizacional e a identificação dos fatores motivacionais, leia o seguinte artigo:

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2017.

Igualmente, cabe destacar as contribuições de Tamayo (1999). O autor defende que, apesar do clima organizacional avaliar aspectos da cultura e ser parte dela, o clima é um fenômeno menos profundo e avaliado em termos de atitudes, percepções e valores. Portanto, qual a importância do estudo sobre os **valores no trabalho**? Como a percepção sobre os diferentes estilos de liderança podem interferir no clima organizacional e na satisfação no trabalho? Responderemos a esses questionamentos na sequência.

Como descrever ou definir os **valores organizacionais**? Vimos que a cultura organizacional pode ser expressa por meio da definição de seus valores (aspectos essenciais, por exemplo: cooperação, solidariedade e auxílio mútuo). Já os valores organizacionais podem ser verificados por mecanismos de divulgação oficial (sites, informativos, cartazes, documentos, entre outros). Mas será que existe coerência entre os valores dispostos e aqueles praticados? Para verificar como eles se colocam na prática, é necessário investigar junto aos colaboradores.



Pesquise mais

A fim de estudar sobre a importância e o processo de construção de um inventário de valores organizacionais, leia o seguinte artigo:

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estud. psicol.**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 out. 2017.

Para Tamayo (1996), os valores buscam expressar interesses e motivações de alguém influente na organização (pode ser o fundador ou um grupo de pessoas) e representam as metas da empresa, tendo como função orientá-la e guiar o comportamento de seus colaboradores. As fontes dos valores podem estar em exigências da organização ou de seus componentes, porém não devem ser entendidos como valores pessoais, mas como uma forma de orientar as condutas dos indivíduos e, assim, demonstrar os significados essenciais da cultura organizacional, o modo de pensar e agir naquela organização (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).



Refleta

Podemos entender que um sistema de valores sustenta o clima e a cultura organizacional. Nesse sentido, será que os valores podem ser demonstrados na forma de gestão de pessoas e nos estilos de liderança?

Quando se busca entender sobre os conceitos de **liderança**, é importante destacar que existem múltiplas definições. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) realizaram um estudo sistemático das principais definições e destacaram que a liderança pode ser resumidamente entendida como: “um processo; que envolve influenciar pessoas; ocorre em grupos; envolve a busca, tanto por parte dos líderes como da parte dos liderados, por mudanças reais; e, envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 419).

Portanto, é possível constatar a partir dessas considerações que a liderança pode ser desenvolvida, de modo que os líderes influenciam diretamente seus liderados em uma dinâmica grupal em que o liderado aguarda que o líder mostre caminhos. Além disso, existe desejo e busca por mudanças, de modo que o líder e o liderado demonstram compromissos por procurar mudar, sendo o líder alguém de importante influência. Para tanto, a liderança precisa ser construída e compartilhada e exige o estabelecimento de objetivos que sejam entendidos como comuns (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Ao estudar sobre liderança, iremos perceber a importância de entender aspectos como os traços de personalidade. Bendassolli,

Magalhães e Malvezzi (2014) destacam que a abordagem dos traços pressupõe que os líderes possuem determinadas características que os tornam capazes de exercer esse papel de forma eficaz. Nessa perspectiva, o sucesso das organizações está diretamente ligado à escolha do líder.

Além da capacidade para liderar e da aceitação da influência do líder nos objetivos e relações organizacionais, é importante pensar sobre os processos de dominação. Aguiar (2005) destaca que ocupar uma posição de chefia não confere a alguém características de líder, pois o conceito de líder envolve o reconhecimento da contribuição para o progresso de um grupo, devendo o líder ser avaliado considerando as relações internas do grupo (estrutura) e pela eficácia de seu desempenho. Percebe-se que deve existir uma relação direta entre exercer influência e se fazer ser aceito voluntariamente pelo grupo, por contribuir positivamente e, ao mesmo tempo, incentivar os demais subordinados a um processo espontâneo de colaboração.



Assimile

Portanto, é possível dizer que a cultura organizacional pode ser expressa pela percepção dos seus colaboradores (clima organizacional), assim como pelo estabelecimento e prática dos valores organizacionais. E os mecanismos de liderança demonstram aspectos da cultura e dos valores e interferem nos desempenhos individuais e grupais.

Portanto, Aguiar (2005) destaca ser essencial diferenciar a **liderança como sinônimo das características de um indivíduo e a liderança como propriedade de um grupo**. Na primeira categoria, devemos pensar nas características ou traços individuais que fariam alguém ser reconhecido como um líder nato. Seriam traços psicológicos que possuem variações de acordo com o contexto, como habilidades de comunicação, exposição, domínio, traços de personalidade e funcionamento da cognição, que facilitariam a identificação e manutenção espontânea da liderança estabelecida inicialmente.

A liderança como propriedade do grupo é percebida como um fenômeno de interação social, em que o líder se forma e se desenvolve a partir das necessidades do grupo. As habilidades, capacidades e

traços de personalidade são percebidos pelo grupo, podendo os líderes serem modificados. Nessa abordagem, os grupos devem também apresentar flexibilidade e capacidade adaptativa para lidar com possíveis mudanças organizacionais, sendo o líder alguém que aproxima naturalmente os liderados. O conceito de liderança como função do grupo foi adotado por vários autores, como Cattell e Kurt Lewin, em que diferentes momentos do grupo podem exigir atos de liderança (AGUIAR, 2005).

Nessa perspectiva, Aguiar (2005) destaca que existem duas naturezas diferentes nas funções do grupo: grupo **voltado para a tarefa e realização de seus objetivos** (produtividade do grupo) ou **ações para manutenção do grupo** (visam a ações para a integração, solução de conflitos e maior coesão grupal). Além disso, os **estilos de liderança** podem ser nomeados tradicionalmente como autocrático, democrático e liberal (laissez-faire). Tanto o líder autocrático quanto o democrático buscam satisfazer e controlar psicologicamente um grupo, mas se diferenciam em alguns pontos. O líder autocrático estimula a dependência do grupo na medida em que procura satisfazer as necessidades dos membros, explorando negativamente o medo, a insegurança e a frustração, enquanto o líder democrático objetiva desenvolver a responsabilidade e a criatividade do grupo, buscando o envolvimento e a participação dos diferentes membros do grupo (AGUIAR, 2005).

O líder liberal, como o próprio nome diz, delega todas as decisões ao grupo e não realiza ou estabelece nenhuma exigência fundamental. Caracteriza-se pela permissividade, passividade e por deixar de lado sua função de coordenação a fim de possibilitar a autonomia do grupo (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Existem várias abordagens para estudar a liderança, que avançam para além do que foi explorado até aqui. Esses autores percorreram diversas perspectivas e cabe destacar a **liderança centrada no contexto organizacional** (situações diversas requerem posicionamentos também diversificados e adequados às circunstâncias) e a **liderança centrada nos liderados** (estilo de liderança que pode ser motivador e satisfatório somente para alguns colaboradores).



É relevante associar os traços de personalidade do líder, o seu comportamento e os fatores do contexto que o influenciam, além de avaliar o desempenho do grupo. As percepções do líder sobre os seus liderados podem modificar o desempenho, as formas de interação e a disposição do grupo em prosseguir com as metas.

Ao finalizarmos esta seção, você deve ter compreendido a cultura organizacional como responsável por dar diretrizes que influenciarão no clima organizacional e nos valores essenciais no trabalho. Além disso, a liderança é um elemento central para o fortalecimento da cultura organizacional e pode favorecer a adaptação dos trabalhadores às possíveis mudanças, envolvendo e motivando a equipe nas metas necessárias para a continuidade da organização. Tais conteúdos serão essenciais para entender a relação do homem com o trabalho e a busca pela qualidade de vida, focos da próxima seção.

Sem medo de errar

Você deve elaborar uma breve explicação sobre as possíveis relações entre clima e cultura organizacional para a saúde das organizações e colaboradores. É importante que nessa explicação seja ressaltado que o clima organizacional se revela por meio de crenças e significados profundos a respeito da organização. Assim, podemos verificar a cultura ao analisarmos as normas e valores estabelecidos, por exemplo. No geral, ao analisar a cultura de uma dada organização, é possível entender mais sobre a maneira como as pessoas interagem entre si, com a própria organização, assim como com as normas e valores estabelecidos, além de aspectos como inovação, riscos assumidos, competitividades, metas, entre outros.

Em relação ao clima organizacional, é importante destacar que se trata de levantar percepções e significados a partir da cultura organizacional. Não existem dimensões fixas avaliadas nos estudos de clima, porém é possível citar avaliações sobre os estilos de liderança, autonomia, pressão, entre outros. É importante estudar sobre o clima organizacional, pois ele pode influenciar diretamente no comportamento e no desempenho dos trabalhadores.

Avançando na prática

Influência da cultura organizacional e do papel da liderança

Descrição da situação-problema

Você foi chamado para analisar uma dada organização na qual existem normas e valores muito rígidos quanto a vários aspectos, como horários, vestimentas, possibilidades de comunicação com os superiores, entre outros. Trata-se de uma empresa familiar, cujo dono é o principal líder e não compartilha com seus liderados as suas expectativas e metas, bem como não promove avaliações e feedbacks com os trabalhadores. Desenvolva um breve relatório explicativo sobre as possíveis relações entre o estilo de liderança autoritário e a cultura organizacional estabelecida.

Resolução da situação-problema

É importante que, no relatório, você destaque o papel de influência ativa do líder, apontando sobre a maneira como os comportamentos e estilos de liderar podem interferir no clima organizacional e estruturação da cultura organizacional. Você deve destacar que a liderança exerce influência direta na criação e manutenção da cultura organizacional, sendo que esta última, após estabelecida, é mais dificilmente modificada.

Faça valer a pena

1. A cultura pode ser entendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo pioneiro de pessoas (grupo fundador) por meio do enfrentamento e passa a ser ensinado aos novos participantes do grupo (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013, p. 229).

A partir desse conceito, é correto afirmar que:

- a) A cultura organizacional fica sempre encoberta para não gerar conflitos entre os diferentes trabalhadores.
- b) A cultura organizacional não interfere no clima organizacional.
- c) A cultura organizacional pode ser avaliada por entrevistas e questionários para investigar a satisfação no trabalho.

d) Existe um processo de construção de um modelo cultural, a partir das interações humanas no ambiente organizacional, sobre o modo correto do grupo perceber, pensar, sentir e agir.

e) A cultura organizacional não pode ser expressa em comportamentos visíveis e audíveis.

2. São as percepções grupais dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho, uma percepção global mais duradoura da organização que tem a função de orientar e regular os diversos comportamentos individuais.

A afirmação anterior está relacionada com o conceito de:

a) Cultura organizacional.

b) Clima organizacional.

c) Valores organizacionais.

d) Fatores motivacionais.

e) Processos que levam à satisfação no trabalho.

3. Os valores são considerados como regras que influenciam diretamente a rotina e as ações das pessoas, de modo que a declaração de valores demonstra as expectativas de comportamento dos trabalhadores ali envolvidos. Quando existe essa concordância entre os valores organizacionais e os comportamentos expressos pelos trabalhadores dos mais diferentes níveis, constrói-se uma cultura coesa (BARRET, 2000).

A partir das considerações anteriores, é possível afirmar que:

a) Os valores individuais e organizacionais não estão relacionados com o posicionamento econômico das organizações.

b) Ao falar sobre gestão pessoas, nada agrega a comparação entre os valores expressos pelos colaboradores e os da alta administração.

c) Os valores organizacionais demonstram os principais aspectos da cultura organizacional e direcionam condutas e metas esperadas para a organização.

d) Não é necessário estudar de forma conjunta valores pessoais e valores organizacionais.

e) As empresas com baixo desempenho preservam uma cultura guiada por valores.

Seção 2.3

Ergonomia e qualidade de vida no trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção, iremos estudar a relação do homem com o trabalho, buscando entender estratégias para adaptar e transformar o contexto e as relações, de modo a auxiliar na melhoria da qualidade de vida e sensação de bem-estar dos trabalhadores. Mas, afinal, quais seriam as vantagens de melhorar a qualidade de vida quando pensamos na produção de bens e de serviços?

Vimos anteriormente o contexto de uma empresa multinacional com alta rotatividade de funcionários e registros significativos de adoecimento. Um dos aspectos que poderiam ser trabalhados está relacionado às estratégias de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Para a realização do programa de melhoria de qualidade de vida, é preciso gerenciar vários aspectos individuais e organizacionais. Dessa forma, suponha que você irá compor a equipe e precisa elaborar um relatório contendo possíveis ações de melhoria em relação aos fatores que afetam a qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações.

Ao longo desta seção você entenderá mais sobre as influências dos processos de adaptação do homem ao trabalho e os fatores críticos para a qualidade de vida nesse ambiente! Sendo assim, vamos continuar nossos estudos.

Não pode faltar

Inicialmente, cabe fazermos uma breve retrospectiva de alguns dos conteúdos já estudados. Nesta disciplina, discutimos sobre o indivíduo e as relações no ambiente de trabalho, em termos de integração, socialização, motivação, valores, atitudes, entre outros aspectos. Também foram abordados temas relacionados às demandas organizacionais expressas em termos do sentido do trabalho, qualificação, competência e desempenho. E, mais recentemente, sobre alguns aspectos relacionados ao comportamento organizacional, manifestados no modo em que se

constroem a cultura, o clima, os valores organizacionais e os estilos de liderança.

Neste momento, estudaremos as estratégias de transformação e adaptação do homem às exigências do trabalho, de modo a assegurar o bem-estar e a produtividade necessária. Mas, agora, cabe um questionamento: qual a importância do trabalho em nossa vida cotidiana? Observe a seguinte definição para que possamos refletir a partir dela:



É cada vez mais frequente se ouvir pesquisadores e médicos, nos colóquios sobre as condições de trabalho, falarem de deterioração, "desgaste" pelo trabalho, de envelhecimento precoce. Mas isso não nos deve fazer perder de vista que o trabalho é, também, um fator essencial de nosso equilíbrio e de nosso desenvolvimento. Talvez não importe qual trabalho; talvez não importe em que condições. Para compreender as relações complexas entre a saúde e o trabalho, é preciso, antes de mais nada, entender bem o que é, realmente, a saúde. (DEJOURS; DESSORS; DESRLAUX, 1993, p. 99)

Verificando os questionamentos dos autores, é possível perceber que devemos nos preocupar com os meios para minimizar o adoecimento no trabalho e, inclusive, nos aprofundaremos sobre algumas doenças do trabalho na próxima unidade de estudos. Mas, antes, precisamos retomar os sentidos do trabalho e da saúde para os indivíduos e as organizações. Esses modos de entendimento se constituem como a base das ações para intervir nas relações do homem com o trabalho. Assim, cabe estudarmos a **ergonomia** do trabalho.



Pesquise mais

Segundo Dejours, Barros e Lancman (2016), o trabalho é uma oportunidade para mobilizar o olhar do outro, procedendo ao reconhecimento do outro e auxiliando, assim, na construção de sua identidade. Para conhecer mais sobre a temática, faça a leitura do artigo a seguir:

DEJOURS, C.; BARROS, J. O.; LANCMAN, S. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. *Revista de Terapia Ocupacional*, São Paulo, v. 2, n. 27, p. 228-235, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/119227>>. Acesso em: 11 out. 2017.

O termo ergonomia é derivado das palavras gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (lei ou regra) e foi utilizado pela primeira vez em 1857 pelo polonês Wojciech Jastrzebowski, que escreveu sobre a ciência do trabalho baseada nas verdades da ciência da natureza. Estudos e pesquisas sobre esse tema têm sido desenvolvidos há muito tempo, desde o início do século passado, durante a Primeira Guerra Mundial, quando foi fundada a Comissão de Saúde dos Trabalhadores na Indústria de Munições. Essa comissão foi formada principalmente por psicólogos e fisiologistas preocupados com várias questões relacionadas à postura, carga manual e horário, treinamento e também vários aspectos físicos do ambiente, como iluminação e ventilação. O trabalho da comissão visava garantir a segurança e o conforto dos trabalhadores no sistema produtivo, para melhorar o desempenho e bem-estar dentro do ambiente de trabalho.

Depois da Segunda Guerra Mundial, surgiu na Inglaterra uma sociedade de pesquisadores preocupados em estudar o ambiente de trabalho, o Ergonomics Research Society. Trata-se de um tema extenso, pois as questões relacionadas ao conforto e segurança são abrangentes, tornando-se necessárias várias pesquisas e normas regulamentadoras, observando cada aspecto importante para todos os tipos de atividades e as diferentes condições de cada indivíduo.

E ainda hoje são formadas inúmeras associações e comissões, criando normas regulamentadoras nas diferentes áreas por todo o mundo, buscando adequar cada detalhe a cada tipo de indivíduo, dentro de um ambiente grande ou pequeno que precisa atender a todos, respeitando os padrões básicos do corpo e do local de atividade. A ergonomia tem por objetivo modificar os sistemas de trabalho de acordo com as características, habilidades e limitações das pessoas para um desempenho eficiente, confortável e seguro (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA..., [2017]).

De acordo com a Associação Brasileira de Ergonomia ([2017]), que tem como base a Associação Internacional de Ergonomia (IEA), existem vários domínios de especialização nessa área. Na **ergonomia**

física, o núcleo de estudos está voltado para o entendimento das características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica e sua relação com a atividade física. São estudados fenômenos como postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios musculoesqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de posto de trabalho, segurança e saúde, entre outros.

Na **ergonomia cognitiva**, o foco está nos processos mentais (percepção, memória, raciocínio e resposta motora) a fim de entender como esses afetam as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. São estudados fatores como carga mental de trabalho, interação homem-computador, estresse e treinamento, entre outros elementos que podem estar interferindo nas relações humanas e no sistema como um todo.

Por fim, a **ergonomia organizacional** procura pela otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo as estruturas organizacionais, políticas e de processos. Portanto, são estudados elementos como comunicações, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, cultura organizacional, gestão da qualidade, entre outros aspectos relevantes nesse contexto.



Exemplificando

Note que os vários domínios de estudo da ergonomia permitem perceber mais sobre o modo como a organização entende o ser humano e seu valor no ambiente de trabalho, assim como as maneiras de organização do próprio trabalho. Tais aspectos, como vimos anteriormente, demonstram muito da cultura organizacional.

Cabe ressaltar que houve uma evolução na terminologia. Os autores Ferreira, Almeida e Guimarães (2013) pontuam o surgimento da nomenclatura **ergonomia da atividade**, pois ela demonstra uma superação da suposição do trabalho mais ligado à produção e, então, se consideram as tentativas de entender o ser humano em atividade. Nessa perspectiva, o conceito de ergonomia da atividade pode ser definido como uma abordagem científica que estuda a relação entre o ser humano e o trabalho, buscando entender como o desenvolvimento das atividades realizadas se adaptam ao indivíduo. Nesse amplo conceito de relações, podemos abordar

vários aspectos importantes que caracterizam os fundamentos teóricos e práticos.

Os autores Ferreira e Mendes (2003) trouxeram várias contribuições a fim de entender o **conceito de produção de bens e serviços** (CPBS) atrelado à atividade trabalhista, ao aglomerarem os fatores do espaço material, organizacional e social em que se realiza a atividade do trabalho. Para eles, temos que partir de três dimensões para análise: **as condições de trabalho, as relações sociais de trabalho e a organização do trabalho**. As condições de trabalho demonstram os elementos estruturais (infraestrutura, apoio institucional e as práticas administrativas) expressos em termos dos instrumentos, ambiente físico, matéria-prima, equipamentos, suporte organizacional associado às informações e tecnologia e as políticas de gestão de pessoas ligadas à remuneração, desenvolvimento e benefícios.

As relações sociais de trabalho compõem os elementos interacionais relacionados às relações coletivas com colegas da equipe de trabalho e de outras equipes, hierárquicas e externas com usuários, consumidores, representantes, entre outros. A organização do trabalho demonstra os elementos formais e informais das práticas de gestão de pessoas, tais como: produtividade esperada, divisão do trabalho, regras formais e informais, prazos e pressões, jornadas de trabalho e os mecanismos de controle aos trabalhadores.



Assimile

Perceba que a ergonomia da atividade, expressa no conceito de produção de bens e serviços (CPBS), possibilita conhecer mais profundamente a estrutura e os modos centrais de funcionamento da organização em que se visa intervir.

Os estudos da ergonomia buscam auxiliar no entendimento sobre uma determinada atividade e as consequências de sua execução pelo trabalhador, objetivando que essa compreensão leve a uma transformação do trabalho, para que se torne uma fonte de maior bem-estar. Muitas vezes, a análise ergonômica do trabalho surge de falas que traduzem consequências negativas da atividade para a saúde do trabalhador (tais como dores, cansaço, percepção de altos níveis de licença ou rotatividade em uma dada função, entre

muitos outros exemplos). Apesar da necessidade de se olhar com cautela os índices de consequências negativas para a saúde, os dados devem levantar possibilidades de danos e necessidades de ajustes na tarefa (FERREIRA; ALMEIDA; GUIMARÃES, 2013).

Nesse ponto de vista, Ferreira, Almeida e Guimarães (2013) destacam que as etapas da **análise ergonômica do trabalho** devem incluir: a delimitação e a análise da situação-problema, a análise do funcionamento da instituição, a análise profunda das tarefas desempenhadas em termos do que se espera e se executa em determinada atividade, sistematização das informações levantadas e a elaboração de um diagnóstico que auxilie na melhor compreensão da demanda a fim de promover transformações das situações de trabalho. Portanto, verifica-se a necessidade de um trabalho inter e multidisciplinar a fim de levantar e interpretar as informações, fornecendo, por meio do diagnóstico, possibilidades coerentes e embasadas para as transformações indicadas como ideais.



Refleta

Como refletir sobre a importância dos estudos da ergonomia nesse cenário de intensas pressões e necessidades do mundo do trabalho? Será que essa abordagem diminui ou aumenta a força de produtividade de uma dada organização? Seria a ergonomia uma forma de manifestar a importância real de um profissional competente nas organizações?

Diante do exposto, veremos a partir desse momento a associação entre ergonomia e qualidade de vida. O conceito de **qualidade de vida no trabalho (QVT)** tem sido percorrido de diversas formas, não existindo, portanto, uma maneira única e universal de entendimento. Uma das estudiosas desse conceito faz os seguintes apontamentos:



As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos, comunidades [...] a base da

discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 24)

Para Limongi-França (2004), as várias escolas teóricas de qualidade de vida no trabalho buscam identificar diferentes níveis de análise dos fatores relacionados ao bem-estar no trabalho e entorno da empresa. Também é importante ressaltar a relação entre esses fatores e os modos de gestão, as práticas organizacionais decorrentes da missão da qualidade de vida nas empresas. Além disso, destaca que o estudo da QVT se constitui como um movimento mundial de transformação das práticas em torno do trabalho e do trabalhador a fim de promover melhorias na qualidade e estilos de vida dentro e fora das organizações, possibilitando alcançar a excelência pessoal e organizacional.



Assimile

É importante compreender que as transformações decorrentes da busca por qualidade de vida podem aumentar a satisfação do trabalhador, bem como a produtividade das organizações. E se constituem como um fluxo bastante diferenciado daquele ocorrido no período taylorista-fordista.

Desse modo, verifica-se uma coerência entre ergonomia e qualidade de vida quando considerado o caráter preventivo. Nessa perspectiva, o foco seria a retirada daquilo que promove o mal-estar no trabalho associado às três dimensões estudadas na ergonomia: as condições, a organização e as relações socioprofissionais. Portanto, a promoção da qualidade de vida no trabalho implica na transformação dos cenários e condições de produção com base em uma busca conjunta por bem-estar e eficiência dos processos de trabalho (FERREIRA; ALMEIDA; GUIMARÃES, 2013).

Percebe-se que as transformações nos modos e significados do trabalho ao longo dos tempos torna cada vez maior a importância da qualidade de vida nos cenários organizacionais. Nesse sentido,

cabe destacar os apontamentos de Limongi-França (2004) de que, historicamente, a QVT esteve mais associada às questões de saúde e segurança no trabalho, mas que, de forma progressiva, esse conceito demonstra a urgência de habilidades, conhecimentos e atitudes associados com a produtividade, integração social e competência no gerenciamento de pessoas e organizações.

Dado o aumento das publicações sobre o conceito de QVT, podemos ressaltar a necessidade de integrar os discursos à prática. É importante entender que o viver com qualidade ou promover a qualidade de vida no trabalho é resultado de expectativas e interesses primeiramente individuais. A análise da qualidade de vida no trabalho deve se iniciar pela definição clara e específica dos fatores que nela intervêm e, de um modo geral, diz respeito à capacidade de satisfação pela renda, estabilidade emocional, equilíbrio entre trabalho e lazer, oportunidades de recompensa, imagem pública da empresa, entre muitos outros aspectos (BOM SUCESSO, 2002). Nessa perspectiva, a autora também destaca que os conflitos relacionados à qualidade de vida, no seu sentido mais amplo, geralmente são decorrentes de insatisfação com a profissão ou com a empresa, dificuldades nas relações interpessoais no trabalho e com a infraestrutura doméstica para conseguir conciliar vida profissional e pessoal.

Cabe ressaltar que um panorama mais assistencialista da QVT seria aquele que busca, de algum modo, compensar os trabalhadores pelos possíveis danos causados pelo trabalho (por exemplo, oferecendo ginástica laboral ou outras formas de relaxamento). São incontestáveis os benefícios desses e de outros elementos, mas se não houver mudanças nas organizações de trabalho de uma forma mais ampla ou mudanças no cenário físico de trabalho (cadeiras, som, iluminação, entre outras), essas medidas serão somente paliativas (FERREIRA, 2015). Nesse aspecto, as organizações devem trabalhar para que haja uma superioridade de elementos de bem-estar em relação aos elementos causadores de mal-estar que o trabalho poderia acarretar.



Exemplificando

Algumas implicações da melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores de uma organização podem ser expressas por sinais, tais como: redução da rotatividade e dos afastamentos por

doenças ocupacionais, aumento da satisfação e do desempenho do trabalhador, melhoria do estilo de vida e da saúde dos colaboradores da organização, alterações positivas e significativas no clima organizacional.

Desse modo, percebe-se a importância da avaliação das queixas levantadas no diagnóstico ergonômico e da qualidade de vida dos trabalhadores, bem como da interpretação das dificuldades e facilidades para que não sejam reduzidas a apenas um cenário ou um indivíduo. Em outras palavras, se resumirmos as mudanças necessárias somente a uma dada organização, função ou trabalhador, há a possibilidade de ocorrer somente mudanças circunstanciais e momentâneas, e não a transformação de estruturas, valores e papéis mais duradouros. Se a organização isolar os fatores para apontar possíveis culpados e puni-los, ela jamais terá uma visão global desses fatores, que são de extrema importância para se estabelecer novos rumos em relação à gestão de pessoas e à QVT. Quando se trata de abordagens duradouras para melhoria na qualidade de vida, devemos partir para a análise de estratégias de mudanças nos cenários da organização, dos indivíduos e, mais amplamente, dos valores e expectativas socioculturais e econômicos associados a determinadas atividades.

A partir dos conteúdos estudados até aqui, podemos perceber que a avaliação das dimensões que podem prejudicar a QVT deve ser direcionada pelas informações provenientes da análise ergonômica do trabalho, sendo essas coletadas por documentos, observações livres e sistemáticas, entrevistas, questionários e escalas psicométricas. Portanto, a ergonomia da atividade pode auxiliar na promoção da qualidade de vida no trabalho, por buscar diagnosticar e resolver as dificuldades apresentadas, removendo ou reduzindo o mal-estar, buscando adaptar o trabalho ao ser humano (FERREIRA, 2011). Entende-se ser esse um movimento complexo, visto que, historicamente, se buscou adaptar o ser humano ao trabalho para fins essenciais de aumento de produção de bens e serviços.

Portanto, como destacado inicialmente, os estudos da ergonomia da atividade e da qualidade de vida no trabalho podem nos auxiliar no entendimento dos significados e implicações do trabalho para a saúde dos indivíduos e das organizações. Autores como Dejours

(1992) vão enfatizar justamente a importância de entender as consequências expressas em forma de tensão física e psíquica aos trabalhadores para, assim, buscar traduzir os impactos das formas de organização (tarefas, hierarquias, métodos de controle, entre outros) na saúde do trabalhador, como veremos nas próximas seções. Além disso, nessa perspectiva, é relevante entender as formas de resistência encontradas pelo trabalhador para lidar com esses aspectos que podem levar a um adoecimento maior (lembrando que as formas de defesa são também expressões subjetivas de características de personalidade, como estudamos Unidade 1).

Sem medo de errar

Você deve elaborar um relatório com as possíveis ações para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações. Esse exercício se constitui uma parte importante das reflexões para a obtenção do resultado de sua aprendizagem em relação aos estudos desta unidade de ensino.

É importante que nesse relatório sejam ressaltados aspectos das três dimensões estudadas, a saber: as condições de trabalho (melhores ferramentas, cuidados com o espaço, temperatura, luz, som, arquitetura e mobiliário adequado para diminuir doenças do trabalho, melhores remunerações, benefícios e possibilidades de desenvolvimento na organização, entre outros), as relações sociais de trabalho (formas de melhorar a relação entre os colegas e rever o impacto de diferentes estilos de liderança, bem como das formas de comunicação com pessoas externas à equipe) e a organização do trabalho (metas expressas em quantidade e qualidade esperada, métodos de divisão do trabalho, revisão das regras considerando que essas podem ser explícitas ou implícitas, prazos, pressões, jornadas, pausas, mecanismos de controle e supervisão, entre vários outros).

São muitos os aspectos que podem ser sugeridos no relatório, já que estamos tratando de uma mudança profunda nas estruturas, processos e relações interpessoais. Portanto, a ideia não é simplesmente descrever todas as possibilidades, mas sim propor a necessidade de cruzamento de vários elementos em um olhar interdisciplinar que tenha como meta mudanças mais duradouras.

Desse modo, o relatório deve refletir os aspectos da cultura, clima e valores organizacionais vivenciados pelos trabalhadores e que interferem direta ou indiretamente, de modo a causar mais danos do que saúde ao trabalhador e às próprias organizações. Deve apresentar a sugestão de ações de melhoria que possam ser implementadas visando à extinção ou redução de tais aspectos negativos em relação aos principais fatores já mencionados (as condições de trabalho, as relações sociais de trabalho e a organização do trabalho).

Avançando na prática

Produtividade e ergonomia da atividade

Descrição da situação-problema

Você faz parte do gerenciamento de uma organização que iniciou no mercado de trabalho com metas de produzir bolos caseiros a baixo custo e cuja quantidade de funcionários nunca superou cinco pessoas desde a sua fundação. Atualmente, existe uma pressão por aumentar a quantidade de trabalhadores na equipe, mudança de maquinários e até mesmo do espaço físico, a fim de atender o crescente número de pedidos. Porém, diante do aumento de pedidos e dessa nova perspectiva, duas de suas funcionárias têm se apresentado mais debilitadas física e emocionalmente, expressando cansaço e desânimo quanto ao futuro da organização. Apresente um breve planejamento estratégico para auxiliar na melhoria desse cenário.

Resolução da situação-problema

É interessante que sejam apresentadas as etapas para a análise ergonômica do trabalho, que devem incluir: a delimitação e análise da situação-problema (por exemplo, quais são as preocupações e danos reais associados à atividade presente e futura); a análise do funcionamento da instituição (qual a missão, valores e metas do local); a análise profunda das tarefas desempenhadas em termos do que se espera e se executa em determinada atividade (por exemplo, como se avalia o desempenho e possibilita o crescimento dentro da organização); sistematização das informações levantadas e a

elaboração de um diagnóstico que auxilie na melhor compreensão da demanda a fim de promover transformações das situações de trabalho.

Faça valer a pena

1. As atividades de trabalho realizadas em determinado contexto produtivo exigem dos que trabalham esforços e competências, de modo a compor o custo humano do trabalho (FERREIRA; ALMEIDA; GUIMARÃES, 2013). Tais aspectos devem compor o estudo das dimensões do trabalho.

Assinale a alternativa que aponta para o conjunto das exigências e elementos a serem verificados na análise ergonômica do trabalho:

- a) Os estilos de vida externos ao trabalho.
- b) As exigências cognitivas relacionadas ao trabalho.
- c) Os esforços e danos físicos dentro e fora do trabalho.
- d) A motivação e o bem-estar serem ocasionados pelo trabalho.
- e) As dimensões físicas, cognitivas, afetivas e organizacionais do trabalho.

2. Ações que visem à qualidade de vida no trabalho são essenciais tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, visto que podem tanto promover o aumento no nível de satisfação com o trabalho quanto refletir nos índices de desempenho e produção.

Considerando a afirmação descrita no texto-base, julgue os itens a seguir e assinale a resposta correta:

- a) As condições físicas e psicológicas não interferem na qualidade de vida dos trabalhadores.
- b) A gestão da qualidade de vida no trabalho revela aspectos essenciais do modo de funcionamento e dos valores essenciais de uma organização.
- c) Cada pessoa tem uma maneira de trabalhar e entender o valor do trabalho, sendo impossível analisar com segurança as consequências do trabalho para a qualidade de vida.
- d) O estudo da sobrecarga de trabalho é o elemento central para a avaliação da qualidade de vida.
- e) Os programas de ginástica laboral e outras formas de relaxamento e descarga tensional constituem as principais estratégias para a melhoria da qualidade de vida.

3. Os estudos e diagnósticos ergonômicos visam definir critérios que permitam a adaptação das condições de trabalho às características dos trabalhadores, de maneira a permitir níveis maiores de bem-estar, segurança e desempenho eficiente.

Considerando a afirmação descrita no texto-base, avalie a alternativa que pode estar associada à compreensão das dimensões da relação sujeito-trabalho e assinale a alternativa correta:

- a) Diminuição de prazos e pressão intensa por produção.
- b) Ambientes físicos que possam promover a sensação de bem-estar.
- c) Promover espaços climatizados e com os materiais adequados para se trabalhar.
- d) A busca da inclusão de políticas de gestão de pessoas, em termos de remuneração e propostas de desenvolvimento individual.
- e) Alterações importantes em elementos da estrutura dos ambientes de trabalho, bem como dos benefícios, melhoria nas formas de relação com as chefias e nas metas de produção.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à Administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA – ABERGO. **O que é ergonomia**. [2017]. Disponível em: <http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em: 20 out. 2017.
- BARRETT, R. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C.; BARROS, J. O.; LANCMAN, S. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. **Revista de Terapia Ocupacional**, São Paulo, v. 2, n. 27, p. 228-235, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/119227>>. Acesso em: 11 out. 2017.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai./jun. 1993.
- FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho?: Reflexões de natureza metodológica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 8-20, jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 14 out. 2017.
- _____. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Rev. bras. Saúde ocup**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 18-29, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572015000100018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 out. 2017.
- FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P.; GUIMARÃES, M. C. Gestão do clima organizacional. In: BORGES, I. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 557-580.

- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e risco de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: LPA, 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2017.
- GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, I. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-375.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1º out. 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.
- LIMONGI-FRANÇA, A. **Qualidade de vida no trabalho - QTV**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 217 p.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educ. Soc.** [online], Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 ago. 2017.
- MIRANDA, S. How the information needs may be related to information competency. **Ciencia da Informação**, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.
- MORENO, M. L. R. De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 7, n. 2, p. 33-48, 2006.
- PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, I. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, Julho/Setembro, 2006, pp. 45-57. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>>. Acesso em 06 dez. 2017.
- PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. C. F. Gestão do clima organizacional. In: BORGES, I. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 253-278.

SCHEIN, E. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, p. 109-119, 1990.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491-525.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, I. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 225-252.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Org.). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: UNB, 1999. p. 241-269.

_____. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, p. 329-348, 1993.

O fator psicológico como potencial causador de acidentes do trabalho

Convite ao estudo

Caro aluno,

Nesta unidade, iremos estudar sobre o fator psicológico como potencial causador de acidentes do trabalho. Considerando que os acidentes de trabalho podem ser ocasionados por diversos fatores, cabe questionar: será que existem pessoas que são mais propensas a ter acidentes? Quais poderiam ser os significados psicológicos do acidente de trabalho?

É importante lembrarmos que, nesta disciplina, temos como objetivo desenvolver a capacidade de identificar os fatores psicológicos e organizacionais que intervêm nas relações de trabalho a fim de reconhecer e neutralizar os principais riscos de acidentes de trabalho. E para facilitar a compreensão dos conteúdos propostos, vamos trabalhar a problemática a partir do contexto a seguir.

Imagine que você faz parte do setor de segurança do trabalho de uma empresa multinacional, responsável pela produção de detergentes e outros produtos químicos, usados principalmente na limpeza de materiais de cozinha. A empresa encontra-se no mercado há 15 anos e possui uma linha de produção altamente informatizada. Porém, pela natureza do próprio trabalho, os profissionais que exercem esse tipo de atividade estão sujeitos a riscos físicos, químicos e biológicos, bem como psicológicos, exigindo um trabalho conjunto para capacitar e treinar seus colaboradores, evitando as doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho.

Ao longo da unidade 3, iremos refletir sobre o acidente de trabalho e as possíveis consequências desse nas diversas esferas, além de compreender os significados psicológicos do acidente, a necessidade de acompanhamento psicológico e de melhor compreensão do histórico familiar e pessoal. A partir desses conteúdos, você conseguirá entender melhor sobre a importância de associar as noções de Psicologia aplicada ao trabalho e a ergonomia na busca da qualidade de vida e redução de riscos no trabalho.

Seção 3.1

O acidente de trabalho e suas consequências

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos sobre o fator psicológico como potencial causador de acidentes do trabalho. Trabalharemos de forma mais pontual com as questões sobre acidente de trabalho e as possíveis consequências desse nas diversas esferas, bem como os significados psicológicos do acidente, a necessidade de acompanhamento psicológico e de melhor compreensão do histórico familiar e pessoal. Você poderá associar os conteúdos desta seção com aqueles trabalhados em momentos anteriores, como aspectos de personalidade, condições de trabalho e estilos de liderança, ergonomia e qualidade de vida, entre outros aspectos, que podem se relacionar ou explicar a ocorrência de acidentes no trabalho.

A partir do contexto apresentado anteriormente, imagine que você foi selecionado para compor a equipe de profissionais que realizará um diagnóstico ergonômico dos fatores críticos do ambiente organizacional que podem estar acarretando riscos aos trabalhadores. Para tanto, você precisará elaborar um questionário das áreas que devem ser investigadas, a fim de gerar um parecer do impacto ergonômico e ambiental na qualidade de vida do trabalhador.

Não pode faltar

Primeiramente, é importante que nós possamos definir e entender as consequências do acidente de trabalho nas diversas esferas de nossa vida. Qual a importância dessa temática? Segundo um levantamento realizado junto ao Ministério do Trabalho e Previdência Social em termos da frequência dos acidentes de trabalho (SOUZA, 2017), o Brasil está na quarta posição mundial em acidentes, o que equivale a 700 mil em todo o país. Quais os principais desencadeantes desses acidentes e quantos poderiam ser prevenidos, considerando os aspectos psicossociais envolvidos?

Nesse cenário, é importante ressaltar que o país também possui uma significativa mão de obra informal, o que pode significar um aumento relevante na quantidade de acidentes não registrados. Assim, quais as perdas e custos envolvidos em um acidente de trabalho? Entre os aspectos pessoais indiretamente relacionados ao trabalho, Barbosa Filho (2010) ressalta as sequelas físicas e as psicológicas, tais como traumas, desamparo, medo, entre outros desencadeamentos decorrentes do acidente de trabalho após a interrupção permanente ou temporária de sua capacidade produtiva. Ademais, o autor observa a importância de considerar uma diversidade de custos do acidente para a empresa (tais como suporte ao acidentado, aqueles relacionados à necessidade de substituição e treinamento de um substituto), além das perdas familiares, tais como, redução da renda familiar e as necessidades de reorganização da família em torno desse afastamento, de modo a complementar a renda. Na próxima unidade, também trataremos a respeito das doenças do trabalho e a necessidade de estratégias de manejo para redução do impacto no trabalho (em termos de acidentes, qualidade de vida, satisfação, entre outros aspectos relacionados).



Refleta

Será que as preocupações e intervenções ligadas à saúde, segurança e meio ambiente devem ser parte somente das comissões e gestores delegados para esse fim? É importante refletir sobre o papel da segurança no trabalho para prevenção de acidentes e promoção da saúde nas organizações.

As perdas sociais decorrentes do acidente de trabalho, ao longo das gerações, podem inclusive comprometer o próprio desenvolvimento de uma sociedade. Compete ao gestor se utilizar de todo o potencial de conhecimento que possa ter disponível em favor de sua organização. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de uma cultura baseada na confiança e cooperação mútua, em que empregadores e trabalhadores não sejam vistos como concorrentes (BARBOSA FILHO, 2010). Tal explicação é relevante para explicar os esforços e intervenções individuais e organizacionais necessárias à saúde, meio ambiente e segurança nas organizações, de modo que todos os envolvidos possam reagir mais pró-ativamente às circunstâncias. Mas, como podemos então definir acidente de trabalho?

Os acidentes se constituem como fenômenos complexos, com muitas variáveis envolvidas. De acordo com o artigo 19 da Lei 8.213/91, o acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

O acidente envolve um evento indesejável que surge da relação de trabalho decorrente de um equipamento incorreto ou uso inadequado que causa danos pessoais, podendo, ainda, acarretar danos materiais. Também devem ser considerados os acidentes ocorridos no local ou trajeto ao trabalho, no desempenho principal ou secundário da função (DELA COLETA, 1991). Pode-se verificar que o acidente transforma a rotina cotidiana do trabalho e pode ocasionar danos tanto ao indivíduo quanto ao empregador, nas esferas pessoais, relacionais, socioeconômicas, físicas, entre outras.



Exemplificando

A fim de entender mais profundamente as consequências do acidente de trabalho, é preciso um sistema para coleta dos relatos dos acidentes, bem como cada acidente deve ser relatado de maneira completa e o mais exato possível. Um exemplo de coleta de dados é o Modelo de Análise e Prevenção de Acidentes de Trabalho (MAPA), em que inicialmente é feita a identificação da empresa e das vítimas, para posterior averiguação do acidente, do trabalho cotidiano da vítima, sua trajetória e dificuldades (ALMEIDA, 2010).

Dela Coleta (1991) também destaca a impossibilidade em se observar a ocorrência dos eventos desencadeadores do acidente, dado o caráter imprevisível e, muitas vezes, momentâneo, que o desencadeou. Muitas vezes, existe uma instabilidade no grupo de variáveis que compõe os acidentes, ou seja, ainda que guardem muitas semelhanças, as mesmas variáveis podem não ser causadoras de acidentes em outra organização. Além disso, as causas dos acidentes estão tanto no próprio homem quanto no meio ambiente, de maneira muitas vezes altamente entrelaçada (impondo uma dificuldade de entender exatamente o que o iniciou ou sua causa essencial).

Por fim, as interpretações na Psicologia são múltiplas, pois não envolvem somente variáveis externas, mas o próprio homem que

se relaciona intimamente com o trabalho. Veremos mais sobre aspectos que podem influenciar nos acidentes de trabalho na próxima unidade de estudos.



Assimile

Os acidentes de trabalho podem ser avaliados em termos grupais ou individuais. Antigamente, discutia-se sobre uma possibilidade de reincidência maior e, então, predisposição a sofrer mais acidentes, como se algumas pessoas atraíssem mais acidentes por suas características de personalidade. Atualmente, entende-se que algumas características de personalidade podem facilitar a exposição ao risco de acidentes (como impulsividade, funcionamento opositor, por exemplo), porém, o acidente em si é algo considerado como mais momentâneo e circunstancial.

Você pode estudar mais sobre isso:

ILDA, I. *Ergonomia: projeto e produção*. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2005.

Para entendermos os **possíveis significados psicológicos do acidente de trabalho** para os grupos e indivíduos, precisamos aprofundar sobre o acidente atribuído ao erro humano. Ilda (2005) destaca que quando se fala em erro humano, geralmente se refere a uma desatenção ou negligência do trabalhador, muitas vezes desconsiderando as decisões ou condições anteriores para o ocorrido. A autora destaca que seria mais correto buscar entender as variações do comportamento humano que poderiam acarretar erros, visto que mesmo as funções altamente repetitivas e simples podem ser acompanhadas de variações anormais que podem aumentar os riscos de acidentes. Nessa perspectiva, o erro humano seria decorrente das interações homem-trabalho e ambiente, sendo essas entendidas como fora dos padrões esperados. Ou seja, considera-se uma variabilidade na ação humana que provoca transformações fora do critério esperado e que possa ser alvo de julgamento.

Nesse contexto, Ilda (2005) faz uma diferenciação entre **erro** e **violação**, buscando entender a implicação desses fenômenos na produção de acidentes. Detalha que o erro está relacionado a um

ato involuntário, enquanto a violação se constitui um ato intencional, que envolve aspectos sociais e cognitivos que podem levar a pessoa a ultrapassar os limites seguros (por exemplo, ultrapassagem em local proibido ou passar em um sinal vermelho). Nessa perspectiva, a autora busca refletir que os acidentes são devidos, em sua maior parte, às violações e não ao erro humano.

Dentre os erros humanos, é importante destacar os **erros de percepção** (como falhas nas percepções sensoriais e interpretação de comandos), **erros de decisão** (como erros de lógica e processamento das informações) e **erros de ação** (devido a ações musculares indevidas). Cabe destacar que muitos desses erros podem ser aumentados por aspectos diagnosticados na ergonomia, como: organização inadequada do trabalho, disposição ambiental, estresse, sonolência, desmotivação, fadiga, entre outros. Já as violações, como uma prática consciente, podem ser devidas a motivações internas (problemas psicológicos, comportamentais, necessidades de autoafirmação, entre outros) ou externas (pressão social e econômica, diferentes parâmetros de valores e moralidade, entre outros). Cabe destacar que nem sempre as motivações aparecem isoladas e que não podemos relatar que os profissionais menos experientes cometem mais erros ou violações, visto que esses são devidos a fatores situacionais, ambientais e explicados por disposições psicológicas e sociais como base para os comportamentos de risco (ILDA, 2005).



Refleta

Para avaliar como erro ou violação, é necessário um julgamento humano. É possível identificar e analisar os erros deixando de lado os aspectos subjetivos e sociais que nos pressionam a julgar, sendo assim, neutros no julgamento?

É importante percebermos que esse julgamento dos erros é complexo e está submetido a uma série de pressões. Nesse sentido, anteriormente, os erros só eram registrados em termos de frequências e fatos. Atualmente, passaram a ser entendidos como desvios a serem caracterizados em termos de circunstâncias, pois tem-se como preocupação uma análise dos erros a fim de que sejam tomadas as providências necessárias para reparar e prevenir

riscos semelhantes. É também relevante destacar que estudar os erros nem sempre é suficiente para preveni-los e que não existe uma relação positiva e direta entre tamanho do erro e do acidente. Ou seja, pequenos erros podem causar grandes acidentes e vice-versa (ILDA, 2005).

Portanto, existem vários atributos do trabalhador que precisam ser considerados na análise dos acidentes. Ilda (2005) destaca as capacidades sensoriais, habilidades motoras, capacidade de tomar decisões e as próprias experiências anteriores. Também, como anteriormente destacado, os traços de personalidade e fatores ambientais se transformam com o tempo, de modo que:



Cada pessoa tem um repertório de comportamentos que podem ser considerados seguros ou inseguros, dependendo do tipo de risco a que está exposta no ambiente de trabalho. E, é função da ergonomia identificar esses riscos e eliminá-los no ambiente de trabalho, para os comportamentos inseguros não se transformem em acidentes (ILDA, 2005, p. 436).

Portanto, os mecanismos de enfrentamento do acidente e de suas consequências variam de acordo os aspectos de personalidade e as experiências anteriores. Além disso, é interessante mencionar que a percepção dos riscos oferecidos ou mesmo o presenciar e ter acesso à informação de um acidente podem gerar desde um mal-estar passageiro até um conflito emocional mais intenso. Tais percepções podem desencadear uma relutância em realizar o trabalho naquelas circunstâncias, como uma forma de proteção e resguardo da integridade pessoal (BARBOSA FILHO, 2010).



Assimile

As consequências do acidente de trabalho em termos de tensão e estresse, por exemplo, podem ser mais insuportáveis em decorrência da estrutura socioeconômica, pessoal e familiar para lidar com essa problemática.

De forma complementar, pode-se destacar que um acidente de trabalho pode implicar “a ruptura da construção da identidade profissional, na medida em que o papel assumido pelo indivíduo,

assim como todas as expectativas sociais e os projetos de vida relacionados à profissão são drasticamente modificados” (ROSIN-PINOLA; SILVA; GARBULHO, 2004, p. 55). Portanto, o acidentado pode sentir um desmerecimento e desvalorização a respeito de sua função, bem como uma sensação de destruição de sua identidade profissional, além de redução ou perda de seu senso de produtividade. Nessa perspectiva, alteram-se as relações pessoais e de trabalho, expectativas futuras e a própria autoestima. Tais aspectos são apontados como dificultadores para a reinserção profissional, sensação de bem-estar e satisfação, podendo possivelmente resultar na redução da qualidade de vida do trabalhador.

Portanto, se faz imprescindível o acompanhamento psicológico ao acidentado, a fim de que ele possa compreender e adquirir novos olhares a respeito do trabalho após o ocorrido. A imagem social no grupo também pode ser prejudicada, podendo levar o trabalhador a se isolar, dependendo de suas características de personalidade. O acompanhamento psicológico pode se diferenciar de acordo com as diferentes teorias e técnicas encontradas na Psicologia, mas, em geral, deve-se procurar entender os mecanismos de enfrentamento necessários para a superação das situações de maior abalo ou perturbação emocional, decorrentes do acidente ou de suas várias consequências.



Pesquise mais

Algumas publicações abarcam os danos psicológicos decorrentes de acidentes de trabalho. E, nesse contexto, nas perícias psicológicas são estudados as condições de trabalho e os transtornos psicológicos que podem resultar em acidentes.

Você pode estudar mais sobre essa temática na seguinte publicação:

CRUZ, Roberto Moraes; MACIEL, Saily Karolin. Perícia de danos psicológicos em acidentes de trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 120-129, dez. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812005000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

Não só a família, mas também as demais pessoas do convívio mais próximo do profissional acidentado, devem receber suporte psicológico e explicações do acidente, em termos das possíveis

implicações que esse pode ocasionar. Entende-se que a quantidade e a qualidade das informações prestadas podem auxiliar na redução do sentimento de angústias, fantasias e impactos do acidente laboral na rotina diária dos envolvidos, de modo a favorecer o processo de suporte ao próprio acidentado (CASTANHA; MACHADO; FIGUEIREDO, 2007). Percebe-se a relevância de estudar a forma como alguém se estrutura em torno das necessidades e riscos do trabalho.



Parece que o sofrimento mental e a fadiga são manifestações proibidas no trabalho. Só a doença é admissível e, dessa forma, a consulta médica disfarça o sofrimento mental, que é aliviado com psicoestimulantes ou analgésicos. Dessa forma, tenta-se deslocar o conflito homem-trabalho para um terreno mais neutro e com a medicalização, desqualificando o sofrimento (BORSONELLO et al., 2002).

Perceba a importância de compreender os sentidos do trabalho para organizações e indivíduos, bem como aprofundar a respeito do valor ou desvalorização associado à doença ocupacional (tema que será aprofundado na próxima seção). Tais manifestações podem intensificar os riscos ocupacionais, assim como assinalar o impacto do trabalho e do acidente para um indivíduo ou grupo.

Teoricamente, é possível perceber a relação íntima entre sofrimento no trabalho, doenças e erros humanos nas relações organizacionais. Logo, ao entendermos alguns dos significados psicológicos do trabalho e os desencadeantes mentais relacionados ao acidente, podemos implementar ações no sentido de prevenir alguns riscos ocupacionais baseados na distorção e diminuição da importância do trabalho.

Sem medo de errar

Nessa seção, vimos sobre as consequências do trabalho nas diversas esferas e buscamos associar os fatores psicológicos que podem influenciar nos erros humanos relacionados ao acidente de trabalho. Além disso, destacamos a importância do trabalho na identidade pessoal e social, de modo que o acidente de trabalho pode resultar também em danos psicológicos significativos e que requerem um acompanhamento psicológico ao trabalhador.

Enquanto parte de uma equipe de profissionais realizará um diagnóstico ergonômico dos fatores críticos do ambiente organizacional que podem estar acarretando em riscos aos trabalhadores, foi solicitada a elaboração de um questionário das áreas que precisam ser investigadas, a fim de promover um diagnóstico do impacto do ambiente na qualidade de vida do trabalhador.

É importante que você elabore questões a respeito de aspectos físicos, cognitivos e organizacionais que poderiam auxiliar na compreensão da qualidade de vida e dos possíveis danos na satisfação com o trabalhador. Além disso, questões que associem o erro humano ao acidente de trabalho.

Avançando na prática

Acompanhamento psicológico ao acidentado.

Descrição da situação-problema

Em uma organização de trabalho, se tem notado um aumento dos adoecimentos posteriormente a ocorrência de acidentes de trabalho, principalmente relacionados a cansaço, fobias e ansiedades. Assim, você foi chamado a discorrer sobre a relação entre o fator humano nos acidentes de trabalho, possíveis consequências e necessidades de encaminhamento a profissionais especializados.

Resolução da situação-problema

A resolução dessa situação-problema deve incluir reflexões a respeito do papel do trabalho na vida das pessoas e nas relações sociais, de forma a entender os possíveis danos emocionais ocasionados pela sensação de autodesvalorização ou desvalorização social posteriormente a ocorrência de erros e acidentes ocupacionais.

Faça valer a pena

1. O acidente de trabalho se constitui como um fenômeno complexo e em que estão envolvidos vários custos relacionados ao suporte necessário ao acidentado, de maneira a reduzir os danos e possibilitar a reintegração no mercado formal de trabalho.

Assinale a alternativa que expressa o conjunto de ações de assistência ao acidentado.

- a) Cobertura dos custos relativos à assistência ao acidentado, tais como salário, afastamentos e Suporte psicológico.
- b) Reorganização dos setores afetados.
- c) Cobertura dos custos da estrutura física e ambiental.
- d) Treinamento de um substituto.
- e) Despesas pagas para aqueles que prestaram socorro à vítima.

2. Constata-se a importância de pesquisar, não somente as causas do adoecimento relacionadas ao trabalho, mas também as implicações do afastamento do trabalho na subjetividade do trabalhador e no aumento de riscos de acidente.

Assinale a alternativa que expressa os possíveis danos ocasionados por afastamentos decorrentes de acidentes de trabalho.

- a) Senso de exclusão da rotina do trabalho.
- b) Incapacidade de fazer novas amizades.
- c) Perda de salário.
- d) Sentidos de menos valia e de incapacidade profissional.
- e) Não possibilidade de realizar as funções anteriores ao acidente.

3. O trabalhador afastado das atividades produtivas devido a ocorrência de um acidente de trabalho, sente a perda em sua identidade social, decorrente da expectativa negativa de reabsorção no mercado de trabalho (BERNARDO, 2006).

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta.

- a) O trabalho é a nossa expressão de identidade.
- b) O adoecimento decorrente de um acidente de trabalho revela a importância do trabalho para nossa sensação de bem-estar e continuidade pessoal e social.
- c) A falta do trabalho leva sempre a uma exclusão social.
- d) A saída, mesmo momentânea, do mercado de trabalho revela a fraqueza subjetiva de alguém.
- e) Trabalhar constitui uma forma de viver livre das opiniões alheias a respeito de nós mesmos.

Seção 3.2

O levantamento de alguns sintomas psicológicos

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos sobre saúde mental e trabalho, de maneira que buscaremos levantar alguns sintomas psicológicos que podem interferir nas relações de trabalho e, inclusive, tornando-se fatores de risco para a ocorrência de acidentes laborais. Buscaremos também entender a relação entre esses sintomas psicológicos e o aumento de faltas e afastamentos no trabalho.

Vimos anteriormente um contexto de uma empresa multinacional responsável pela produção de detergentes e outros produtos químicos, que está no mercado há 15 anos, e cujos profissionais estão sujeitos a várias doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. SAI que você faz parte da equipe de segurança do trabalho desta empresa, e foi ressaltado que os trabalhadores precisam ter conhecimento sobre os impactos dos produtos químicos à saúde para então prevenir ou buscar os devidos auxílios. Porém, os riscos ocupacionais não estão relacionados somente aos fatores físicos e estruturais. Sendo assim, você deve elaborar um breve questionário a respeito de alguns fatores psicológicos que podem influenciar nos acidentes de trabalho.

Não pode faltar

A saúde mental envolve uma série de fatores, especialmente quando estamos tratando do homem nas relações de trabalho. Quais razões poderiam levar a um agravamento da saúde nas relações laborais? Como poderíamos explicar o aumento da ocorrência de ansiedade, depressão, estresse e outras manifestações psicossomáticas associadas ao trabalho? Buscaremos nesta seção explicar como esses sintomas psicológicos podem levar a uma diminuição da saúde do trabalhador e como estão associados ao aumento de faltas, afastamentos, riscos ocupacionais e à redução da qualidade de vida.

Primeiramente, devemos compreender o conceito de **saúde**. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde deve ser entendida como um completo estado de bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença (OMS, 1986). Apesar de parecer uma definição difícil de ser totalmente alcançada, é possível perceber a associação de fatores físicos, mentais e sociais na explicação do bem-estar. Outra questão importante a se refletir é a importância do desejo e ação do indivíduo a favor de sua melhoria, bem como a necessidade de possíveis alterações ambientais e relacionais que facilitem esse processo.

Tais apontamentos são relevantes, porque nos levam a pensar sobre o significado de **saúde mental**. Dejours (1986) ressalta o papel essencial e o compromisso do indivíduo com sua saúde e com a realidade que a envolve, uma relação contínua de conquista e reconquista. Desse modo, o autor salienta a importância de que o trabalhador encontre meios para alcançar o bem-estar físico, psíquico e social, tendo assim a possibilidade de alcançar a liberdade de administrar as várias áreas de sua própria vida para alcançar saúde e qualidade de vida. Desse modo, podemos entender que a saúde é instável, assim como as várias relações humanas, incluindo as relações no trabalho. Por fim, Perez Gibert e Cury (2009) destacam que essa associação depende também do grau de liberdade oferecido ao trabalhador, para que haja esse ajuste de suas necessidades pessoais às situações de trabalho.



Assimile

É importante notar que a saúde mental no trabalho reflete o compromisso do indivíduo em buscar alternativas para a melhoria das suas problemáticas a fim de buscar o seu bem-estar. Porém, cabe ressaltar que essa perspectiva não exclui as possibilidades da organização em oferecer condições e facilitar meios para favorecer esse processo de adaptação e mudança contínua do homem e do trabalho.

Portanto, se estamos tratando da **disposição de um indivíduo** em atuar ativamente para a melhoria de suas condições psicológicas no trabalho, também devemos retomar a noção de contrato psicológico de trabalho, destacado por Limongi-França (2008). A autora ressalta que se trata de um **fenômeno psicossocial**, necessário para a construção de vínculos e satisfação

das necessidades. Surge de necessidades individuais e coletivas e da associação de expectativas nem sempre explícitas, interesses e busca por satisfação.

Nesse contexto, é importante retomarmos os conhecimentos sobre personalidade, os aspectos ambientais e hereditários que interferem nessa disponibilidade pessoal para a ação e a mudança (Unidade I). Além disso, precisamos refletir sobre a importância do trabalho para as relações pessoais e sociais, de modo que as muitas pressões e instabilidades nesse cenário, assim como condições precárias para o trabalho, podem levar a um enfraquecimento e adoecimento psicológico significativo. Portanto, as **condições de trabalho**, assim como os significados atribuídos pelos trabalhadores ao próprio trabalho, podem impactar diretamente na diminuição ou melhoria da saúde mental.



Pesquise mais

Você pode aprofundar um pouco mais sobre a relação entre saúde mental e trabalho a partir da leitura do artigo a seguir. Os autores refletem sobre o paradoxo de que ao mesmo tempo em que o trabalho pode trazer uma identidade e sentido social, dependendo dos mecanismos de defesa individuais e as pressões ambientais, pode levar também a um sentimento de impotência e desvalorização.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, Junho, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

Mas como podemos definir ansiedade, depressão e estresse ocupacional? E como esses sintomas psicológicos podem alterar as relações ocupacionais? A ansiedade e a depressão são conhecidas e muito relatadas no cotidiano, no senso comum. Muitas vezes as pessoas são identificadas como ansiosas por apresentarem características como tensão, nervosismo, irritabilidade, impaciência, impulsividade, medo, entre outros. Porém, todos nós podemos demonstrar esses sintomas ou características diante de um acontecimento, mas isso não caracteriza uma doença ou transtorno mental do ponto de vista psiquiátrico.

Para a avaliação da gravidade dos sintomas psicológicos ao longo do nosso desenvolvimento, existem manuais psiquiátricos diagnósticos. A Classificação Internacional de Doenças (CID-10) teve sua última edição publicada pela Organização Mundial de Saúde, sendo amplamente utilizada como referência para o diagnóstico de doenças em geral. O DSM-V (APA, 2014) se trata de uma classificação americana para a identificação de transtornos mentais. Esses manuais propõem critérios para o entendimento de diversas doenças, especificando fatores como tempo de duração (persistência), intensidade (leve, moderada e grave) e quantidade de sintomas, doenças comumente associadas, explicações genéticas, ambientais, entre outros. Cabe destacar que os sintomas psicológicos caracterizados como transtornos mentais devem ser tratados com auxílio psicoterápico e/ou medicamentoso.

Especificamente em relação aos **transtornos de ansiedade**, podemos destacar que surgem principalmente na vida adulta, com sintomas que comprometem a qualidade de vida e se apresentam geralmente associados a outras manifestações, como a depressão e o estresse. O critério diagnóstico para os transtornos com sintomas ansiosos envolve a duração dos sintomas, se é decorrente de algo situacional ou momentâneo, manifestações exageradas e irracionais, sintomas que interferem significativamente na rotina de vida pessoal e do trabalho, qualidade de vida, entre outros. Na CID-10 são mencionados subtipos de transtornos de ansiedade, como: fobias, ansiedade generalizada, transtorno misto de ansiedade e depressão, transtorno de pânico, entre outros. Esses quadros podem acompanhar outros aspectos psicossomáticos, como alterações de sono, apetite, irritação intensa, dores múltiplas e não localizadas.

A **depressão** é um dos transtornos afetivos de humor que comumente as pessoas relacionam ao aumento de tristeza e vazio, diminuição na sensação de prazer e de interesse em aspectos que antes eram de grande interesse, sensação de fadiga e perda de energia. Semelhante aos quadros de ansiedade, para o diagnóstico de transtornos depressivos deve ser considerado os sintomas psíquicos (tais como, tristeza, culpa, diminuição na capacidade de atenção e tomada de decisões), fisiológicos (mudanças no sono, apetite e impotência sexual) e comportamentais (maior isolamento social; poliqueixoso, lentidão, ideias suicidas em casos de sintomatologia maior) que interagem trazendo repercussões importantes para a saúde (DEL PORTO, 1999; OMS, 1997).



Muitos sintomas psicológicos, como a ansiedade e a depressão, já estão sendo tratados como um problema de saúde pública, pois afetam as relações interpessoais e a qualidade de vida dentro e fora dos ambientes de trabalho. Uma forma de exemplificar com dados atuais é por meio da leitura da notícia de Chade e Palhares (2017) para o jornal o *Estado de S. Paulo*. Esses jornalistas publicaram que o Brasil tem a maior taxa de pessoas com transtornos de ansiedade no mundo e o quinto em casos de depressão, segundo estimativas da Organização Mundial da Saúde.

Outro sintoma bastante divulgado no cotidiano é o **estresse**. De acordo Selye (1936, apud SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010), o estresse é uma reação que ocorre em situações que exijam do organismo adaptações além do seu limite. É importante também destacar as considerações de Limongi-França (2008, p. 19), de que “o estresse se situa na dimensão interativa homem-meio-adaptação, ocasionando crescimentos e desgastes; além de ser intrínseco à condição de viver”. Porém, a autora destaca que adoecemos segundo o grau de desgaste do nosso corpo, sendo o sintoma uma resposta dos esforços e impactos internos e/ou externos ao nosso organismo. Além disso, diferencia que um mesmo evento pode causar *eustress* (estresse positivo que não leva a um adoecimento) e *distress* (reações intensas de desgaste e angústias, pelos quais o indivíduo não consegue encontrar recursos para lidar e se adaptar).

Selye (1956) caracterizou o estresse em três fases, denominadas de **alerta**, **resistência** e **exaustão**. Lipp (2000) adicionou mais um estágio denominado de **quase-exaustão**, que estaria entre a fase de resistência e a de exaustão, conforme pode ser visto na Figura 3.1.

Figura 3.1 | As fases do estresse



Fonte: elaborada pela autora.

A primeira fase corresponde a uma reação de alerta a fim de manter a vida, de modo que o organismo se prepara para lidar com uma tensão a fim de que a situação e os sintomas não persistam. A segunda fase se inicia quando as situações estressoras persistem e o organismo busca resistir e encontrar recursos para se adaptar e manter seu equilíbrio. Nessa fase de resistência, podem aparecer sintomas, como: problemas com memória, irritabilidade, sensação de constante cansaço, dentre outros. A quase-exaustão ocorre quando o organismo se enfraquece e não consegue se adaptar aos fatores estressores, aumentando os desgastes e a propensão para o

aparecimento de doenças. Se o estressor é contínuo e a pessoa não possui estratégias para lidar com o estresse, o organismo chega à exaustão, que é caracterizada por reações de sobrecarga, falhas dos mecanismos adaptativos, podendo levar o indivíduo à morte. Nessa fase, surgem as doenças como infarto, hipertensão, doenças mentais e psicossomáticas (LIMONGI-FRANÇA, 2008; OSWALDO, 2009).



Pesquise mais

É interessante perceber que existem muitos artigos científicos que buscam tratar sobre as ocorrências de ansiedade e depressão devido ao estresse, sendo estudados grupos diferentes, como enfermeiros, médicos, professores e muitas outras profissões consideradas como mais sujeitas a esses sintomas. Nesses trabalhos, são destacados fatores de risco próprios da ocupação que, conjuntamente a características de personalidade do trabalhador, podem desencadear riscos e afastamentos no trabalho. Um exemplo de trabalho é a dissertação de Rotta (2005) sobre ansiedade, depressão, bem-estar e trabalho de residentes multiprofissionais da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto/SP.

De forma complementar, cabe enfatizar que na fase de exaustão é comum um quadro denominado como **burnout**, que se refere à persistência do estresse relacionado ao trabalho, resultado de intensas pressões, desgastes, descompasso emocional entre expectativas e realidade. Pode ser entendido como um esgotamento devido a um acúmulo além das possibilidades em termos de situações de estresse crônico, relacionado a experiências ocupacionais negativas como insatisfação, desânimo, sensação de fracasso constante, baixo comprometimento organizacional, rotatividade intensa e absenteísmo (OSWALDO, 2009), como veremos a seguir. Os trabalhadores que sofrem com esse tipo de esgotamento costumam apresentar dificuldades na relação com os colegas e superiores hierárquicos, o que impacta no comprometimento com o trabalho de forma geral.

As pesquisas sobre estresse envolvem as implicações desse desgaste para a saúde e qualidade de uma forma geral e, considerando o trabalho uma faceta importante de nossa vida, cabe aprofundarmos sobre o estresse ocupacional. Portanto, no trabalho, as consequências maiores do estresse podem envolver sintomas

como irritação, ansiedade, depressão, desânimo, diminuição de envolvimento com o trabalho, faltas e atrasos frequentes, licenças médicas, entre outros (SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010). Também cabe ressaltar que os fatores ambientais se constituem como aspectos importantes para o desenvolvimento do estresse ocupacional, sendo que esse também pode se desenvolver a partir de condições internas (fragilidade emocional, ansiedade, nervosismo, instabilidade emocional, entre outros) que dificultam o processo de adaptação às pressões externas (cultura, clima, estrutura organizacional) de uma dada organização de trabalho.



Exemplificando

O estresse crônico pode ser verificado por alterações nos padrões fisiológicos como atenção, sono, desmotivação, dificuldades de concentração e memória, bem como no aumento de afastamentos do trabalho, entre outros aspectos, que podem variar de acordo com a história de vida, traços de personalidade e mecanismos de enfrentamento e de adaptação.

Quando falham os mecanismos de adaptação e defesa, o corpo passa a desenvolver doenças de adaptação, mais conhecidas como síndromes associadas ao estresse. Portanto, o corpo responde ao estresse com somatizações (sensações físicas com ampla carga emocional e afetiva), fadigas (desgaste da energia física e mental), depressão (falta de ânimo, descrença na vida, profunda sensação de abandono), dentre outras sintomatologias. Uma manifestação psicossomática engloba aspectos subjetivos e socioculturais, cujas tensões precisam ser tratadas e superadas (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Dejours (1980), ao analisar as formas de arrumação do trabalho que dificultam que o trabalhador tenha seu funcionamento mental pleno, destaca a necessidade de o indivíduo responder à inquietação cotidiana por meio da somatização. Dejours assinala a importância da psicossomática se referindo às relações existentes no aspecto afetivo, psíquico, mental e orgânico. Tratam-se de manifestações de mal-estar com a presença de um fator psicológico, de modo que as experiências emocionais são convertidas em sintomas físicos como uma estratégia mental de sobrevivência.

Desse modo, podemos reconhecer a importância da saúde mental do trabalhador, dos mecanismos de suporte e das políticas

organizacionais para a melhor adaptação possível do homem ao cenário organizacional. Quando uma pessoa consegue reunir esforços para equilibrar e enfrentar as situações de estresse e satisfação, denominamos esse comportamento como estratégias de coping. Portanto, tais estratégias de enfrentamento estão relacionadas aos esforços cognitivos, afetivos e comportamentais realizados com a finalidade de controlar os fenômenos internos e externos que estão levando ao adoecimento (OSWALDO, 2009). Cabe destacar que esses esforços precisam ser considerados também em termos de fatores de personalidade, suporte emocional e experiências anteriores para amenizar tais conflitos.



Exemplificando

Fatores como a melhoria nas estratégias de autoconhecimento, relação interpessoal, níveis de satisfação e clima organizacional podem diminuir de modo significativo as manifestações psicossomáticas e as faltas dos trabalhadores.

As consequências do estresse contínuo e muito além do necessário avançam as questões sobre o comprometimento da saúde. É importante ressaltar a possibilidade de o estresse intensificar o surgimento de outras doenças, propiciar um prejuízo para a qualidade de vida e a produtividade do ser humano (SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010).

Portanto, além dos desgastes físicos e emocionais nos ambientes organizacionais, o frequente adoecimento pode significar altos custos. Uma das consequências dos sintomas psicológicos intensos relacionados ao trabalho é o **absenteísmo**.

É entendido como o não comparecimento ao trabalho, designando falta por motivos alheios à previsão da chefia do serviço. Pode ser decorrente de diversos fatores como doenças efetivamente comprovadas e não comprovadas, razões de caráter familiar, faltas voluntárias por motivos pessoais, problemas financeiros e de transporte, baixa motivação para trabalhar, além da supervisão precária da chefia e de políticas inadequadas da organização (GIOMO et al, 2009, p. 25).



O absenteísmo também é um elemento focalizado na análise da ergonomia do trabalho e pode ser resultado das intensas exigências e, ao mesmo tempo, condições precárias de trabalho, permitindo ser considerado como um sinal do nível de saúde mental e motivação dos trabalhadores. Logo, as faltas e afastamentos do trabalho podem ser decorrentes de um absenteísmo voluntário (razões pessoais não necessariamente especificadas), compulsório (como situações legais que fogem do controle do indivíduo) ou por adoecimentos, procedimentos médicos, acidentes laborais e até mesmo uma forma de resistência mental. Além disso, atrasos recorrentes podem significar alguma disfunção na forma de satisfação ou enfrentamento psicológico das tensões trabalhistas (MURCHO; JESUS, 2014).



Refleta

A partir do entendimento de algumas manifestações psicológicas que podem estar relacionadas ao trabalho, como ansiedade, depressão e estresse, podemos afirmar que tais sintomas provocam graves danos para o indivíduo e as organizações de trabalho? Por quê?

É importante destacar que a análise ergonômica do trabalho mencionada na Unidade 2 é um instrumental importante na identificação de fatores psicológicos prejudiciais ao trabalho. Como vimos, o agravamento dos sintomas psicológicos pode levar ao adoecimento, bem como a ser um fator de influência para o aumento das faltas e afastamentos no trabalho. Além disso, o adoecimento mental interfere diretamente nos riscos de acidentes de trabalho.

Sem medo de errar

Nesta seção, estudamos sobre ansiedade, depressão, estresse e outras manifestações psicossomáticas associadas ao trabalho que podem levar ao aumento de faltas e afastamentos do trabalho. Além disso, destacamos sobre a interferência do adoecimento na qualidade de vida e riscos ocupacionais.

Foi ressaltado que os trabalhadores precisam ter acesso e conhecimento dos impactos do trabalho à saúde, para então prevenir ou buscar os devidos auxílios. Porém, devido ao conhecimento de que os riscos ocupacionais não estão relacionados somente aos

fatores físicos e estruturais, foi solicitado a elaboração de um breve questionário a respeito de alguns fatores psicológicos que podem influenciar nos acidentes de trabalho.

É importante que você elabore questões que permitam o entendimento dos sintomas em termos de: tempo de duração (persistência), intensidade (leve, moderada e grave) e quantidade de sintomas, doenças comumente associadas, danos psíquicos, físicos e comportamentais. Você pode indicar frases com sintomas de ansiedade, depressão, fadiga, estresse, entre outros prejuízos psicossomáticos, a fim de que o indivíduo possa assinalar a frequência com que tem sentido tais sintomas nas últimas semanas.

Avançando na prática

Esgotamento e qualidade de vida

Descrição da situação-problema

Em uma indústria de produção de sapatos, um trabalhador se apresentou seis dias no ambulatório durante duas semanas, com queixas de dores de cabeça, visão turva, barulhos no ouvido, irritação extrema e muita sonolência. Em duas de suas visitas ao ambulatório da empresa, relatou que quase se acidentou em uma das máquinas que operava e disse “se lembrar que estava trabalhando como sempre fez nos últimos cinco anos e de repente percebeu alguém o chamando, bem longe e dizendo que ele iria se machucar... e que percebeu estar muito distante dali em seus pensamentos”. Diante desse caso, quais reflexões poderiam ser feitas a respeito dos sintomas apresentados e da qualidade de vida do trabalhador?

Resolução da situação-problema

A resolução dessa situação-problema deve incluir reflexões a respeito da necessidade de investigar sobre estresse, aprofundando também sobre outros sintomas apresentados, duração, intensidade, dentre outros aspectos que possam facilitar o encaminhamento especializado. Além disso, tais sintomas revelam a necessidade de serem identificados e tratados, uma vez que os desgastes levam a uma diminuição da qualidade de vida de um modo geral.

Faça valer a pena

1. A cada ano aumentam as notícias a respeito de sintomas psicossomáticos decorrentes da relação homem-trabalho. Percebe-se que ao mesmo tempo em que existe uma busca intensa por uma oportunidade de emprego, também aumentam os casos de afastamentos do trabalho.

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta.

- a) O trabalho é uma parte secundária na qualidade de vida da maioria das pessoas.
- b) Sintomas como ansiedade fazem parte da personalidade de um indivíduo e não das relações que ele estabelece no trabalho.
- c) Os sintomas psicossomáticos revelam uma dificuldade de adaptação e transformação das situações estressantes.
- d) Muitos trabalhadores se sentem pressionados no ambiente de trabalho e por causa dessa pressão, desenvolvem um transtorno de ansiedade.
- e) A sensação de fadiga aparece mais em pessoas que trabalham há mais tempo em uma mesma organização.

2. Na empresa, as formas de somatização e demonstração de sofrimento psíquico evidenciam os modos de interação interpessoal e os recursos psicológicos para interpretar fenômenos como saúde, doença, trabalho e produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Assinale a alternativa que expressa corretamente as relações entre trabalho e saúde mental.

- a) A somatização é uma condição do próprio trabalho.
- b) Existem pessoas que não possuem nenhum tipo de recurso psicológico para se adaptar ao trabalho e ao estresse.
- c) As somatizações revelam as forças e as fraquezas do corpo.
- d) A influência das características atuais do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores pode decorrer de inúmeros fatores e situações não necessariamente excludentes
- e) As somatizações como fadiga e depressão são mais comuns em cargos gerenciais.

3. Fatores como rotatividade de pessoal, atrasos, faltas e afastamentos de funcionários envolvem altos custos operacionais, e englobam aspectos importantes da cultura e clima organizacional, bem como do funcionamento psíquico do trabalhador.

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta.

- a) Existem falhas no modo de admissão e encaminhamentos externos feitos pelo ambulatório da empresa.
- b) Existe uma relação direta e objetiva entre motivação e absenteísmo.
- c) Ao controlar com mais intensidade os motivos para as faltas, diminuem-se os índices de absenteísmo.
- d) Os acidentes de trabalho não podem ter relações com os motivos para o absenteísmo
- e) A análise do absenteísmo pode revelar as percepções do trabalhador e suas formas de resistência.

Seção 3.3

Possíveis aspectos influenciadores dos acidentes no trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos sobre possíveis aspectos influenciadores nos acidentes de trabalho. Iremos refletir sobre o papel das habilidades intelectuais, físicas, estilos comportamentais e de liderança, assim como fatores como monotonia, apatia e diferenças individuais, como potenciais fatores de influência na prevenção, bem como no aumento dos riscos de acidentes no trabalho. Você poderá associar os conteúdos desta seção com aqueles trabalhados em momentos anteriores, como: características de personalidade, estilos de liderança e aspectos relacionados ao indivíduo no ambiente de trabalho (integração, socialização, motivação, entre outros).

A partir do contexto anteriormente apresentado, deve-se imaginar que, observando a empresa, se verifica que não existem cartazes ou outras formas de divulgação permanentes a respeito dos riscos ocupacionais existentes quando se trabalha com produtos químicos. Imagine, nesse momento, que você faz parte dos Serviços Especializados em Segurança e em Medicina do Trabalho e recebeu a incumbência de pesquisar sobre a existência de alguma normativa específica para esse contexto e também precise elaborar uma breve cartilha a respeito dos possíveis aspectos para prevenção de acidentes e melhoria da qualidade de vida no trabalho, relacionados aos fatores psicológicos e comportamentais estudados até o momento.

Não pode faltar

Iniciamos essa unidade estudando sobre o significado e as consequências dos acidentes de trabalho nas diversas esferas. Na segunda seção, discutimos sobre os sintomas psicológicos que podem estar interferindo nas relações de trabalho e, inclusive, tornando-se fatores de risco para a ocorrência de acidentes laborais. Mas, como podemos relacionar possíveis características intelectuais (cognitivas), físicas, estilos comportamentais e de liderança como

potenciais influenciadores, negativo e positivo, nos riscos laborais? Algumas habilidades e estilos poderiam ser utilizados também na prevenção dos acidentes?

As discussões sobre as influências das **habilidades intelectuais** na propensão de acidentes de trabalho são bastante contraditórias, segundo Dela Coleta (1991). Esse autor realizou uma ampla revisão teórica e, apesar de contradições, aponta que existem evidências de que em muitas situações, um trabalhador precisaria ter um nível mínimo de inteligência (lógica e de compreensão verbal, por exemplo) para estar menos propenso a sofrer acidentes. Nesse sentido, o autor se refere a uma capacidade intelectual que permita ao funcionário compreender as recomendações (produtivas e de segurança) oferecidas por seu superior hierárquico.

Portanto, convém entendermos o papel de aspectos cognitivos nas interações entre as pessoas e os sistemas de trabalho, principalmente no que se refere aos mecanismos de percepção e processamento das informações. Ilida (2005, p. 257) destaca que a ergonomia moderna “estuda principalmente os sistemas onde há a predominância dos aspectos sensoriais (percepção e processamento de informações) e de tomada de decisões. Isso envolve o processo de captação de informações (percepção), armazenamento (memória) e seu uso no trabalho (tomada de decisão)”, envolvidos na interação com outras pessoas, máquinas e o ambiente de forma geral. Nessa perspectiva, entende-se que, mesmo com a intensa mecanização e modernização nos ambientes de trabalho, o desempenho eficiente e seguro de tais sistemas depende significativamente mais da percepção humana para captação de informações e tomada de decisões.

A **sensação** e **percepção** estão envolvidas na absorção de um estímulo ambiental a fim de transformá-lo em cognição, e a sensação se refere a um processo biológico de captação da energia ambiental (algo que estimule as células nervosas) a fim de convertê-la em um impulso nervoso que pode ou não ser processado pelo sistema nervoso. Cabe destacar que enquanto a sensação é um fenômeno puramente biológico, a percepção envolve um processamento desse estímulo, dando-lhe um significado. Os estímulos são organizados e integrados em informações significativas entre objetos e ambiente, sendo essas informações já processadas na memória (ILDA, 2005).

Portanto, Ilda (2005) destaca que os significados, relações e julgamentos advêm desse processamento (percepção), e a mesma sensação pode produzir diferentes percepções nas várias pessoas e, dessa forma, serem acompanhadas de distintas decisões. A percepção se dá em estágios: em um primeiro estágio, alguma coisa chama a atenção do indivíduo (seria uma pré-atenção, relacionada às características gerais, como a cor, por exemplo), e seria essa uma indicação para que a pessoa avalie melhor. Posteriormente, há um estágio de atenção, em que existe um reconhecimento na memória de que aquilo que foi identificado merece um cuidado, uma consideração mais ampla. Sendo assim, de acordo com a autora, o objeto de atenção pode ser algo que surgiu no ambiente e ganha um significado importante ou um processo consciente em que nos forçamos a focalizar intencionalmente em algo.

Tais apontamentos são importantes, pois os componentes intelectuais se fazem necessários no dia a dia pessoal e profissional. Algumas tarefas ocupacionais podem exigir maior nível de percepção, e a capacidade atencional pode resultar em maior produtividade, bem como seu rebaixamento explica uma série de riscos e acidentes. Podemos focalizar mais de nossa atenção em uma determinada atividade ou até criar estratégias para reduzir um pouco dos elementos de distração; porém, isso se refere a junção de uma habilidade individual e dos elementos ambientais, não estando sob o nosso constante controle.

Outro aspecto importante se refere à **memória** que, de modo geral, está relacionada ao modo como o cérebro armazena as informações percebidas para depois utilizá-las (ILDA, 2005). Assim, segundo a autora, as sensações se transformam em percepções e algumas dessas percepções são convertidas em **memória de curta duração** (ou memória de trabalho, retendo informações de 5 a 30 segundos) ou **longa duração** (ou de longo prazo, em que existe uma conexão, associação entre as informações novas e aquelas já existentes no cérebro). A memória de longa duração também pode ser separada em **declarativa** (mais explícita e relacionada a conceitos, nomes, eventos, categorias, entre outras) e a **memória operacional** (referente às formas, regras, condições e processos necessários para organizar as informações).

A capacidade de retenção das informações a curto e longo prazo se mostra bastante essencial para a sobrevivência pessoal

e das organizações. Assim, a avaliação das exigências intelectuais relacionadas a uma determinada função ou atividade pode servir de modo preventivo para a eficiência nas tarefas, envolvimento e satisfação dos trabalhadores, bem como redução dos riscos ocupacionais.



Assimile

As habilidades intelectuais podem explicar muitos aspectos intimamente relacionados aos riscos do trabalho, como esquecimentos, incapacidade de se atentar a explicações essenciais para as tarefas, sensibilidade acústica ou auditiva, entre muitos outros processos. Assim, quando falamos em capacidade intelectual, não podemos pensá-la somente num sentido geral ou amplo e sim de que temos múltiplas inteligências. Algumas pessoas têm uma capacidade intelectual maior para leitura, escrita, um tipo de atenção ou memória, formas de processamento da informação, entre outros.

Nesse sentido, também cabe destacar a importância do processo seletivo para triar os indivíduos com perfis, inclusive intelectuais, mais compatíveis com determinadas funções ou tarefas. Por exemplo, ser mais cuidadoso na composição de equipes cujas tarefas sejam consideradas como altamente perigosas ou aquelas que exigem um intenso nível de atenção e memória. Logo, mais do que o nível de escolaridade mínimo da função, deve-se priorizar o potencial intelectual de compreensão, memória, velocidade de processamento, entre outras habilidades.

Dela Coleta (1991) também ressalta a importância do treinamento e conhecimento prévio sobre as tarefas e maquinários para diminuir os erros e omissões no desenvolvimento de suas atividades. Portanto, ao delimitarmos conhecimentos mínimos necessários para determinadas funções e a capacidade de lidar com tarefas novas, também estamos tratando de componentes intelectuais essenciais, que favorecerão a dinâmica cotidiana em termos de produção, satisfação, interação entre os pares. Tais aspectos podem reduzir as chances do perigo de acidentes para si próprios, assim como para os demais envolvidos numa dada tarefa.



Podemos pensar tanto nas capacidades intelectuais que poderiam auxiliar nas condições de trabalho quanto nas questões de trabalho que podem acarretar em riscos para as capacidades intelectuais. O artigo de Cordeiro et al. (2005) aponta que, por exemplo, o ruído ocupacional traz danos já conhecidos, como: dificuldades de comunicação, atenção e concentração, alterações na capacidade de memória, entre outros. Veja o artigo na íntegra e aprofunde seus conhecimentos.

CORDEIRO, Ricardo et al. Exposição ao ruído ocupacional como fator de risco para acidentes do trabalho. **Revista de Saúde Pública**. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 461-466, jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102005000300018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

Também é importante destacar que apesar de não ser o nosso foco principal, sabe-se que muitas variáveis importantes influenciam na aprendizagem e comprometimento das pessoas em relação a determinada tarefa ou conhecimento. Nesse sentido, o interesse e as atitudes de uma pessoa sobre um domínio aumentam seu conhecimento nele por meio do envolvimento em atividades relevantes. Independentemente da direção dessa influência, quanto mais uma pessoa sabe sobre um domínio específico, mais fácil fica de adquirir conhecimentos adicionais sobre aquele domínio (HAMBRICK, 2005). Portanto, a capacidade intelectual para aprender, juntamente ao desejo e à motivação, interna e externa, podem ser considerados elementos essenciais nas relações de trabalho e, conseqüentemente, nos valores e comportamentos organizacionais, inclusive aqueles de maiores riscos ocupacionais.

Dessa maneira, entende-se que as organizações têm um papel relevante no desenvolvimento de habilidades e competências, porém, é necessário que existam potenciais intelectuais mínimos que facilitem esse processo. Assim, novamente o processo seletivo para ocupação de cargos revela aspectos importantes da cultura organizacional, bem como facilita esse processo de direcionamento para cada uma das ocupações.

Também cabe lembrar que alguns traços de personalidade podem facilitar os comportamentos de risco. Jenkins (1956, apud DELA COLETA, 1991) aponta seis funcionamentos emocionais que

podem estar mais associados à acidentalidade: distração; falta de prudência e discernimento; sentimento de independência das regras sociais; diminuição da capacidade de compreensão e sensibilidade aos sentimentos dos outros; confiança exagerada em si mesmo; atitude social agressiva e pouco integrada. Tais funcionamentos emocionais se mostraram significativamente associados às medidas de negligência, egocentrismo e impulsividade, sendo essas algumas das causas importantes dos acidentes ocorridos na amostra populacional estudada.



Assimile

Perceba que existem associações entre as diferenças individuais e comportamentais (recursos internos) e os mecanismos de suporte e pressão existentes no contexto de trabalho. Assim, os mecanismos intelectuais e afetivos podem colaborar para aumentar a flexibilidade e o processo de decisão, de modo a garantir a eficácia e a segurança no trabalho, assim como permitir a saúde mental do trabalhador.

Portanto, além das habilidades intelectuais necessárias para aprender e colocar em prática determinado conhecimento, um conceito que continuamente tem sido aplicado às instituições se refere à inteligência emocional, que pode ser definida como o "monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações" (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189).

Bueno e Primi (2003) destacam que:

O processamento de informações emocionais é explicado através de um sistema de quatro níveis, que se organizam de acordo com a complexidade dos processos psicológicos que apresentam: a) percepção, avaliação e expressão da emoção; b) a emoção como facilitadora do pensamento; c) compreensão e análise de emoções; emprego do conhecimento emocional; e d) controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (BUENO E PRIMI, 2003, p. 179-180).





A capacidade de perceber e administrar as emoções é um aspecto importante em todos os níveis ocupacionais? De que forma a liderança pode auxiliar na promoção da saúde mental por meio do gerenciamento emocional, a fim de promover a redução dos comportamentos de risco no trabalho?

Além das habilidades intelectuais e socioemocionais que podem interferir no ritmo e na qualidade da tarefa, convém discutirmos sobre **habilidades físicas** que podem estar relacionadas na disposição para o trabalho. Por exemplo, Ilda (2005, p. 342) destaca que “em determinados dias e horários, o organismo pode se mostrar mais apto ao trabalho e que nessas ocasiões, além do rendimento ser maior, existem menores riscos de acidentes”. Nesse contexto, podem ser ressaltados estudos sobre os ritmos circadianos, que demonstram que existem indivíduos que são matutinos, vespertinos ou noturnos (maior disposição em um desses períodos).

Ilda (2005) destaca que existem resultados comprovados sobre a influência do ritmo circadiano no nível de alerta e desempenho no trabalho. Tais estudos também interligam o ritmo biológico para explicar a interferência da alimentação (horário, tipo e quantidade), início e quantidade de exercício físico requerido pela função, períodos de sono e o uso de estimulantes (como cafeína, fumo e álcool) para manter a vigília.

Também é preciso estudar sobre os fatores cumulativos relacionados com a intensidade e duração do trabalho físico e mental que podem levar à fadiga (redução da capacidade e diminuição da qualidade do trabalho, acompanhada de fatores psicológicos como dispersão). Portanto, cabe destacar que existem fatores fisiológicos, psicológicos (como monotonia e falta de motivação), ambientais e sociais (por exemplo, iluminação, som) que podem interferir nas capacidades para o trabalho, aumentando-se os riscos associados (ILDA, 2005). Além disso, “a **monotonia** e a motivação são processos que se sobrepõe à fadiga, podendo agravá-la ou aliviá-la, sendo causados pelos estímulos ambientais” (ILDA, 2005, p. 360).



Existem alguns modos de diminuir a influência de fatores físicos que podem interferir nos resultados e acidentes de trabalho, principalmente em trabalhos de alta complexidade (por exemplo, riscos químicos, sonoros, cargas pesadas, alta exigência de concentração, entre outros), o estabelecimento de intervalos revela vantagens na diminuição de acidentes de trabalho.

Nesse contexto, podem ser citados os comentários de Vieira (2017) sobre a importância do intervalo na jornada de trabalho.

VIEIRA, Q. **O intervalo intrajornada e a supressão prevista na lei 13.467/2017.** Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59460/o-intervalo-intrajornada-e-a-supressao-prevista-na-lei-13-467-2017>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

Assim sendo, a monotonia é uma resposta do organismo a um ambiente sentido como pobre de estímulos, e atividades prolongadas e repetitivas tendem a aumentar a percepção de monotonia. Como consequência da monotonia, podemos citar a diminuição da atenção, bem como o aumento do tempo de reação (ILDA, 2005). Cabe destacar que a monotonia e suas consequências podem levar a maiores índices de acidentes de trabalho.

Outro aspecto que deve ser ressaltado como fator significativo para a ocorrência de acidentes de trabalho é a desmotivação, sendo uma de suas manifestações, a apatia. Quando tratamos sobre os aspectos motivacionais no trabalho, podemos verificar que apesar das diferentes teorias explicativas (ver mais na seção 1.3), ele se trata da força que nos impulsiona a algo. E, em geral, as teorias buscam explicar para além das habilidades envolvidas que levam os indivíduos a terem um melhor desempenho no trabalho. Assim, as teorias auxiliam a entender a raiz dos comportamentos, empenhos ou persistência relacionada à tarefa (SPECTOR, 2012).

Portanto, a motivação é a força que mantém um indivíduo ativo e em funcionamento. Portanto, o trabalho poderia ser entendido como o efeito das habilidades e motivações internas e externas. Assim, podemos verificar alguns efeitos da motivação por meio

dos comportamentos e decisões realizadas no trabalho, bem como da análise do clima organizacional. Logo, a desmotivação revela a falta de energia, interesses e até mesmo indiferença para com pessoas ou situações. Nessa perspectiva, a desmotivação e a apatia podem desencadear prejuízos para a saúde e qualidade de vida do trabalhador, bem como explicar o aumento de erros de produção e de acidentes de trabalho.

Outro aspecto relacionado ao comportamento organizacional e que merece nossa consideração são os estilos comportamentais e as formas de liderança organizacional. Como já estudamos brevemente na Unidade 2, os estilos comportamentais e o comportamento do líder resultam em efeitos para a função da organização e as relações interpessoais ali desenvolvidas.

Uma proposta comum às várias concepções de liderança é que liderar envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros. Cabe destacar que as pessoas em geral são influenciadas umas pelas outras, porém o líder o faz de maneira desproporcional e, muitas vezes, intencional (SPECTOR, 2012). Portanto, se trata de uma visão em que o líder deve ter clareza das metas e alvos a ser atingidos e características pessoais que favoreçam as mudanças constante de seus colaboradores.

Como destacamos anteriormente, os líderes influenciam diretamente seus liderados em uma dinâmica grupal, em que o liderado aguarda que o líder mostre caminhos, e a liderança precisa ser construída e compartilhada e também exige o estabelecimento de objetivos que sejam entendidos como comuns (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Mas, afinal, como as formas de liderança poderiam interferir nos estilos comportamentais dos liderados, de maneira a prevenir acidentes de trabalho?

Como vimos na seção 2.2, os estilos de liderança podem ser nomeados tradicionalmente como autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). Tanto o líder autocrático quanto o democrático buscam satisfazer e controlar psicologicamente um grupo. Já o líder liberal delega todas as decisões ao grupo e caracteriza-se pela permissividade e passividade (AGUIAR, 2005; BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Desse modo, entende-se que o comportamento do líder tem um impacto importante nos liderados e na forma como eles são treinados e cobrados.

Portanto, dentre as diferenças individuais, algumas pessoas, em decorrência de seus traços de personalidade, podem apresentar incompatibilidades com os estilos de liderança e exigências da função, acarretando em insatisfação e doenças ocupacionais (veremos mais sobre isso na próxima seção). Além disso, principalmente nos estilos de liderança mais liberais, podem ocorrer maiores erros sem as devidas correções, aumentando os riscos de acidentes, visto que um dos elementos centrais para a prevenção de acidentes é a informação.

Logo, se a liderança for extremamente liberal, pode apresentar maiores dificuldades na realização de ações corretivas, possivelmente veremos maiores falhas no processo de treinamento e, assim, de coordenação grupal (podendo provocar sentimentos de abandono e falta de referencial técnico e emocional). Por outro lado, líderes muito autoritários podem interferir no processo de percepção e tomada de decisão de seus liderados, diminuindo as chances, por exemplo, de maior flexibilidade e busca de alternativas por receios e medos de possíveis punições.



Assimile

Nessa perspectiva, entende-se que o trabalho que corresponde às capacidades intelectuais, físicas, preferências comportamentais, sendo coerente com os referenciais de treinamento e estilos de liderança, tendem a ser executados com maior interesse, motivação e rendimento, apresentando menor incidência de falhas e erros.

De forma geral, podemos concluir que o acidente de trabalho envolve variáveis complexas próprias da estrutura organizacional e àquelas associadas com as habilidades intelectuais, físicas e estilos comportamentais dos trabalhadores. Além disso, os estilos de liderança são potenciais influenciadores na tomada de decisão e tem efeitos no modo como os trabalhadores buscam executar seus papéis de forma segura, reduzindo os riscos ocupacionais. Assim, a composição das equipes, pela competência, sensibilidade e capacidade de motivar é essencial para essa área, visto que um trabalhador motivado consegue ter mais elementos para superar a monotonia, apatia e a fadiga, produzindo mais e melhor (precisão, cumprimento de metas, diminuição dos riscos do trabalho).

Sem medo de errar

Nesta seção, buscamos refletir sobre o papel das habilidades intelectuais, físicas, estilos comportamentais e de liderança, assim fatores como monotonia, apatia e diferenças individuais como potenciais fatores de influência na prevenção bem como no aumento dos riscos de acidentes no trabalho.

A partir do contexto anteriormente apresentado, deve-se observar que na empresa não existem cartazes ou outras formas de divulgação permanentes a respeito dos riscos ocupacionais existentes quando se trabalha com produtos químicos. Imagine, nesse momento, que vocês devem pesquisar sobre a existência de alguma normativa específica para esse contexto e elaborar uma breve cartilha a respeito dos possíveis aspectos para prevenção de acidentes e melhoria da qualidade de vida no trabalho, relacionados aos fatores psicológicos e comportamentais estudados até o momento.

É importante que você explore as recomendações específicas de segurança para esse contexto (NR 26), porém, principalmente, busque associar aos comportamentos, atitudes, habilidades intelectuais (sensação, percepção, entre outros) e relacionamentos com a liderança, que podem ser mais eficazes para colocar em prática tais normas.

Por exemplo:

- Veja com atenção as cores empregadas para a condução de líquidos e gases.
- Você tem dúvidas quanto aos rótulos preventivos dos produtos? Procure seu gestor.
- Caso tenha contato com substâncias químicas perigosas, acalme-se e procure alguém da equipe de saúde e segurança do trabalho.

Avançando na prática

Liderança e riscos no trabalho

Descrição da situação-problema

Imagine que você trabalha na produção de peças automotivas e no seu turno é gerenciado por um líder frio e autoritário, e que impõe várias metas de qualidade para seu setor. Em determinado dia, você cometeu um erro na inspeção de uma peça que poderá acarretar riscos futuros para o setor de testagem do carro e os futuros usuários (compradores), mas já faz três dias e você não realizou nenhum comunicado sobre o ocorrido. A partir dos conhecimentos aprendidos, quais explicações poderiam ser levantadas a respeito dos fatores influenciadores de acidentes ocupacionais?

Resolução da situação-problema

A resolução desta situação-problema deve incluir reflexões a respeito do papel da liderança na motivação e satisfação para o trabalho, assim como no processo de percepção e tomada de decisão frente às situações de riscos e conflitos. Além disso, você poderia expressar sobre as diferenças de personalidade que podem levar a condutas mais ou menos protetivas na resolução de conflitos.

Faça valer a pena

1. Os diferentes tipos de memória têm um papel importante na forma como os indivíduos processam e transformam as informações. Além disso, o estudo nessa área demonstra a capacidade de atenção, reconhecimento, comparação e retenção das informações.

Assinale a alternativa que expressa os possíveis danos ocasionados por dificuldades na memória de curto ou longo prazo.

- a) Todas as informações são percebidas e processadas em forma de memória.
- b) Os processos de sensação e percepção não interferem na formação na memória de curto prazo.
- c) Por dificuldades na memória de curto prazo, um trabalhador pode confundir sons semelhantes entre si, ouvidos em um curto espaço de tempo.
- d) A memória de curto prazo é menos importante do que a memória de longo prazo.
- e) Sensação e percepção são processos que ocorrem de forma distinta.

2. Diariamente nós precisamos tomar decisões no âmbito do trabalho, sendo a tomada de decisão uma escolha entre diversas alternativas mais ou menos arriscadas. Alguns fatores podem trazer dificuldades e ocasionar sérios danos para o ambiente, indivíduo e relações interpessoais.

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta.

- a) A tomada de decisão independe dos fatores ambientais.
- b) A forma como percebemos as informações interfere no nosso processo de tomada de decisões.
- c) Nem sempre as escolhas e decisões são fáceis, mas sempre é possível tomar uma decisão.
- d) Os estilos de liderança não interferem no processo decisório.
- e) As formas de liderança são os principais erros decisórios.

3. A inteligência emocional envolve a percepção, compreensão e controle de informações carregadas de afeto, bem como a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual, sendo que a capacidade de perceber sentimentos é um elemento facilitador para os pensamentos (MAYER; SALOVEY, 1997).

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta.

- a) Os acidentes de trabalho são causados por falta de inteligência emocional.
- b) Os acidentes não envolvem fatores humanos, por isso, é dispensável o conhecimento sobre inteligência emocional.
- c) Os estudos sobre inteligência emocional não poderiam dar parâmetros confiáveis para o estudo das causas de acidentes.
- d) A inteligência emocional é um conceito da psicologia que define as principais características individuais.
- e) Capacidades, habilidades e competências cognitivas influenciam na capacitação de uma pessoa em lidar com as demandas e pressões de seu ambiente.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à Administração**: Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALMEIDA, Ildeberto Muniz et al. **Modelo de análise e prevenção de acidente de trabalho – MAPA**. Piracicaba: CEREST, 2010. Disponível em: <http://www.cerest.piracicaba.sp.gov.br/site/images/MAPA_SEQUENCIAL_FINAL.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2018.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). **DSM-5**: Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 413-449.
- BORSONELLO, Elizabethe Cristina et al. A influência do afastamento por acidente de trabalho sobre a ocorrência de transtornos psíquicos e somáticos. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 22, n. 3, p. 32-37, Set. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.
- BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 279-291, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.
- CASTANHA, Alessandra Ramos; MACHADO, Alcyone Artioli; FIGUEIREDO, Marco Antonio de Castro. Consequências biopsicossociais do acidente ocupacional com material biológico potencialmente contaminado: Perspectiva de pessoas do convívio íntimo do profissional da saúde. **Revista da SBPH**. Rio de Janeiro. v. 10, n. 1, p. 65-84, jun. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582007000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.
- CHADE, J.; PALHARES, I. **Brasil tem maior taxa de transtorno de ansiedade do mundo, diz OMS**. São Paulo, Jornal O Estado de S. Paulo, 23 Fev. 2017. Disponível em: <<http://saude.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-tem-maior-taxa-de-transtorno-de-ansiedade-do-mundo-diz-oms,70001677247>>. Acesso em: 8 fev. 2018.
- CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 276-299.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo, Cortez, 1980.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.14, n.54, p.7-11, abr./ jun.1986.

DEL PORTO, J.A. Conceito e diagnóstico. **Rev. Bras. Psiquiatr.** São Paulo, v. 21, supl. 1, p. 06-11, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44461999000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

DELA COLETA, J. A. **Acidentes de trabalho**: Fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção. São Paulo: Atlas, 1991.

EVANGELISTA, R.; MENEZES, I.V. Avaliação do dano psicológico em perícias acidentárias. **Revista IMESC**, n. 2, p. 45-50, 2000.

GIOMO, D. B. et al. Acidentes de trabalho, riscos ocupacionais e absenteísmo entre trabalhadores de enfermagem. **Rev. Enferm. UERJ**, v. 17, n. 1, p. 24-29, 2009.

HAMBRICK, D. Z. The role of domain knowledge in higher-level cognition. In: O. Wilhelm, R.W. Engle. **Handbook of understanding and measuring intelligence**. Sage Publications, Inc. 2005, pp. 361-372.

ILDA, I. **Ergonomia**: projeto e produção. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2005.

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

LIPP, M. E. N. **Inventário de Sintoma Para Adultos de Lipp**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MURCHO, N. A. C.; JESUS, S. N. Absenteísmo no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 15-24.

OLIVEIRA, João Cândido de. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo Perspec.** São Paulo, v. 17, n. 2, p. 03-12, Jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **CID-10**: Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde. 10a rev. São Paulo: Universidade de São Paulo; 1997.

OSWALDO, C. Y. **Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho, Coping, Depressão e Qualidade de Vida**: Evidências de Validade. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Universidade São Francisco, Itatiba, 2009.

PEREZ GIBERT, Maria Agnes; CURY, Vera Engler. Saúde mental e trabalho: Um estudo fenomenológico com psicólogos organizacionais. **Bol. psicol.** São Paulo, v. 59, n. 130, p. 45-60, jun. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432009000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 8 fev. 2018.

ROSIN-PINOLA, Andréa Regina; SILVA, Claudia Pires da; GARBULHO, Norma de Fátima. Implicações psicossociais para o acidentado de trabalho reinserido no

mercado de trabalho e desempregado. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 53-62, dez. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 fev. 2018.

ROTTA, Daniela Salvagni. **Ansiedade, depressão, bem-estar e trabalho de residentes multiprofissionais da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto/SP**. 2015. 56 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Enfermagem) - Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto.

SADIR, Maria Angélica; BIGNOTTO, Márcia Maria; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paidéia** (Ribeirão Preto) [online]. 2010, vol. 20, n. 45, pp. 73-81.

SELYE, H. **The Stress of Life**. Y: McGraw-Hill, 1956.

SOUZA, R. **Brasil tem 700 mil acidentes de trabalho por ano**. Especial para o EM. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/06/05/internas_economia,874113/brasil-tem-700-mil-acidentes-de-trabalho-por-ano.shtml>. Acesso em: 8 fev. 2018.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

Investigações e intervenções sobre doenças do trabalho

Convite ao estudo

Nessa unidade, iremos estudar as doenças do trabalho no que se refere à importância da investigação, técnicas de diagnóstico e possibilidades de intervenção para a promoção da saúde. Mas qual é a importância do diagnóstico e intervenção nas doenças do trabalho? Quais as contribuições da Psicologia nesse contexto? É possível neutralizar ou diminuir as doenças psíquicas no trabalho? Qual é o papel dos profissionais que trabalham na área de saúde e de segurança do trabalho na promoção da qualidade de vida do trabalhador?

É fundamental lembrarmos que o objetivo dessa disciplina é desenvolver a capacidade de identificar os fatores psicológicos e organizacionais que intervêm nas relações de trabalho, a fim de reconhecer e neutralizar os principais riscos de acidentes do trabalho.

Para facilitar a compreensão dos conteúdos propostos, pensem no seguinte contexto: imagine que você trabalha em uma indústria de produção de peças automotivas que se encontra no mercado brasileiro há 8 anos. Você faz parte do setor de recursos humanos e foi convidado a participar da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Nesse ano, o principal alvo da comissão é a busca por alternativas para a redução de acidentes e doenças do trabalho no setor de produção de peças de acabamento. Durante uma reunião, foram apresentadas as estatísticas dos principais motivos de afastamento do trabalho nesse setor nos últimos 2 anos, assim como as repercussões desses adoecimentos em termos de acidentes e clima organizacional. Um dos aspectos centrais que tem sido discutido trata da importância de se investigar

a natureza dessas doenças e propor projetos preventivos de qualidade de vida no trabalho.

A partir desse contexto, podemos realizar alguns questionamentos. Como podemos relacionar o adoecimento psicológico aos fatores de ajustamento ao trabalho? É possível criar um programa de promoção da saúde e segurança do trabalhador pautado nas contribuições da Psicologia para esse cenário?

Ao longo dessa unidade, veremos as repercussões das doenças do trabalho, a importância do diagnóstico e esclarecimento, bem como o possível encaminhamento. Além disso, trataremos sobre a necessidade de uma visão integral do homem, sendo esta entendida como um dos diferenciais dos programas de promoção da saúde e segurança do trabalho. Bons estudos!

Seção 4.1

Doenças do trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos a importância das investigações e intervenções sobre as doenças do trabalho. Mais especificamente, trataremos sobre a relevância da investigação da saúde psíquica, ressaltaremos as principais doenças do trabalho e as repercussões ocupacionais e psicossociais envolvidas na causa de acidentes de trabalho. Finalizaremos com o enfoque nas intervenções e encaminhamentos necessários para melhoria da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

A partir do contexto apresentado anteriormente, imagine que, como parte do planejamento estratégico, você e os demais membros da comissão devem elaborar um breve relatório explicativo sobre as principais repercussões das doenças para o trabalhador e para a organização e sobre os possíveis encaminhamentos. Para tanto, você poderá se pautar nos conhecimentos dessa unidade e da anterior para entender o impacto das doenças ocupacionais na qualidade de vida do trabalhador.

Não pode faltar

Nessa seção, vamos refletir sobre alguns dos conhecimentos já aprendidos anteriormente. Iremos aprofundar os estudos sobre as principais doenças ocupacionais e sobre a importância dos diagnósticos de doenças mentais e comportamentais relacionadas ao trabalho. Primeiramente, faremos uma breve contextualização sobre as doenças do trabalho, trazendo as contribuições das **investigações da psiquiatria e psicologia ocupacional para a saúde psíquica**.

Camargo e Guimarães (2010), ao estudarem a respeito da evolução histórica da Psiquiatria Ocupacional, destacaram que o autor Ramazzini, por volta de 1700, descreveu em seu livro *As doenças dos trabalhadores* várias enfermidades relacionadas ao trabalho (para 50 profissões diferentes), ressaltando o caráter

biopsicossocial dos trabalhadores nessa época. O autor mencionou, por exemplo, doenças decorrentes de intoxicações, como confusão mental e demência, assim como manifestações de ansiedade e insônia decorrentes de pressões, de turnos e de quantidade de horas de trabalho.

De modo semelhante, Lima (1998) realizou uma breve retrospectiva teórica trazendo os principais conceitos e autores da psicopatologia do trabalho na escola francesa. Para tanto, foram citados autores como Christophe Dejours, que discute o valor/prazer do trabalho e a loucura/sofrimento produzido por este a partir do uso de mecanismos defensivos e sociais, de modo que o sofrimento mental se torna uma manifestação somática. Também foram mencionados outros autores reconhecidos na área, como Paul Sivadon e Louis Le Guillant.

Paul Sivadon foi o primeiro a utilizar a terminologia psicopatologia do trabalho e buscou entender os fatores genéticos dispostos na formação da personalidade e os fatores insalubres da estrutura e das relações admitidas na cultura organizacional. Além disso, Sivadon buscou entender como o próprio trabalho pode possibilitar uma maior integração social. Louis Le Guillant contribuiu para a psiquiatria social ao propor que é necessário resgatar os aspectos atuais de existência dos indivíduos, das suas formas concretas de trabalhar e de ganhar a vida, para se tornar possível compreender seu psiquismo e os possíveis distúrbios que possam estar conduzindo a uma alienação/insanidade no trabalho (LIMA, 1998).

Portanto, os autores mencionados anteriormente apontam a necessidade de se perceber que a saúde e a psicopatologia do trabalho têm sido estudadas considerando os fatores internos e externos, numa perspectiva dinâmica e integradora. Ademais, enfatizaram a relevância de um olhar mais totalizante do ser humano e a busca de estratégias mais preventivas do que interventivas.

No Brasil, passou-se a constatar gradativas mudanças visando a promoção da saúde do trabalhador, muitas vezes, pressionadas pelo surgimento de normas regulamentadoras. Em 1972, por exemplo, passou-se a ter médicos nas organizações de acordo com o número de trabalhadores e o grau dos riscos ocupacionais. E, em termos de reconhecimento na área de saúde mental, cabe destaque à psiquiatra Edith Seligmann-Silva (CAMARGO; GUIMARÃES, 2010).



Caso tenha interesse, você pode estudar mais sobre a trajetória da psiquiatra ocupacional Edith Seligmann-Silva no Brasil e suas contribuições ainda ativas nesse contexto. Na entrevista indicada a seguir, são abordadas concepções sobre o desgaste e a instalação do transtorno psíquico e/ou psicossomático, bem como possíveis estratégias de prevenção para a saúde mental no trabalho.

SCHMIDT, M. L. G.; SELIGMANN-SILVA, E. **Entrevista com Edith Seligmann-Silva**: saúde mental relacionada ao trabalho - concepções e estratégias para prevenção. R. Laborativa, v. 6, n. 2, p. 103-109, out. /2017. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>>. Acesso em: 8 dez. 2017.

A autora publicou importantes trabalhos, tais como: saúde mental dos bancários; crise econômica, trabalho e saúde mental; saúde de operários do metrô de São Paulo; saúde psicossocial e tecnologias; sociabilidade trabalho e loucura; desgaste mental no trabalho dominado; desemprego prolongado e saúde psicossocial; condições de trabalho e saúde mental; entre muitos outros (CAMARGO; GUIMARÃES, 2010).



Percebe-se que as intensas pressões por produtividade e excelência profissional, bem como a natureza das próprias atividades ocupacionais, podem facilitar o aparecimento de doenças relacionadas ao trabalho. Porém, esse cenário envolve múltiplas associações que precisam ser aprofundadas para o diagnóstico.

O Ministério da Saúde lançou, em 2001, um Manual de procedimentos para os serviços de saúde sobre as **doenças relacionadas ao trabalho** (Portaria 1.399/99). Dentre os vários textos, para o nosso estudo, cabe mencionar o capítulo 10, que trata dos Transtornos Mentais e de Comportamento relacionados ao trabalho, baseando-se na CID-10. Segue a lista de doenças psíquicas relacionadas ao trabalho e mencionadas no manual (OMS, 1997; CAMARGO; CAETANO; GUIMARÃES, 2010):

Demência em outras doenças específicas classificadas em outros locais (F02.8): a demência é uma doença cerebral de natureza crônica e/ou progressiva, caracterizada por alterações de memória, pensamento, orientação, cálculo, linguagem, consciência, entre outros.

Delirium, não sobreposto à demência (F05.0): trata-se de uma síndrome causada por vários distúrbios que levam à desorientação, ilusões e alucinações, inquietação, agitação, medo, ansiedade, insônia, entre outros sintomas. Tanto a demência quanto o delírio podem ser desencadeados por enfermidades que atinjam o cérebro, e por efeitos neurotóxicos de alguns produtos químicos (visão do trabalho como fator de eclosão da doença).

Outros transtornos mentais decorrentes de lesão e disfunção cerebrais e de doença física (F06) - Transtorno cognitivo leve (F06.7): verificam-se alterações de memória, da orientação, da capacidade de aprendizado e de concentração, e sensação de fadiga para execução de tarefas mentais.

Transtorno orgânico de personalidade (F07.0): alterações da personalidade e do comportamento relativas às emoções; necessidades e impulsos, podendo haver comprometimentos das funções cognitivas; seu surgimento está relacionado a outros transtornos, lesões ou disfunções cerebrais.

Transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado (F09): engloba vários transtornos mentais que têm em comum uma doença cerebral de etiologia demonstrável, uma lesão ou outro dano que leve a uma disfunção.

Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso do álcool - alcoolismo crônico relacionado com o trabalho (F10.2): causas biológicas, psicológicas e sociais, que levam ao desejo, frequentemente, irresistível de consumir bebidas alcoólicas. Fatores psicossociais de risco para o alcoolismo crônico: atividades socialmente desprestigiadas; atividades com tensão elevada em trabalhos de risco; altas exigências cognitivas; trabalho entediante; trabalhos com atividades frequentes de afastamento familiar/ do lar.

Episódios depressivos (F32): sintomas de humor deprimido; diminuição da concentração, da atenção e da autoestima; excesso de culpa e senso de inutilidade; alterações de sono e de apetite,

entre outros. Podem ser associados a produtos neurotóxicos, bem como fatores psicossociais e subjetivos.

Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação (F43) - estado de estresse pós-traumático (F43.1): sintomas de ansiedade e pânico (taquicardia, transpiração e ondas de calor). No caso do estresse pós-traumático, manifestam-se respostas a uma situação estressante (de curta ou longa duração), sentida de modo ameaçador e com sintomas de perturbação na maioria dos indivíduos. Os sintomas principais incluem lembranças invasivas ("flashbacks"), pesadelos, retraimento, insensibilidade ao ambiente, evitando-se atividades ou situações que possam despertar a lembrança do traumatismo.

Neurastenia, incluindo síndrome de fadiga (F48.0): fadiga aumentada após esforço mental com sentimentos de fraqueza e exaustão física. Podem aparecer outros sintomas, como dores musculares, tonturas, cefaleias tensionais, perturbação do sono e da capacidade de relaxar, irritabilidade, entre outros.

Outros transtornos neuróticos especificados, inclui "Neurose Profissional" (F48.8): conflitos emocionais decorrentes de uma dada situação ou relações no ambiente de trabalho.

Transtorno do ciclo vigília-sono, devido a fatores não-orgânicos (F51.2): podem ser apresentados sintomas de insônia ou muito sono, podendo ter como origem a forma como são organizadas as jornadas de trabalho.

Sensação de estar acabado: síndrome de *burnout* e síndrome do esgotamento profissional (Z73.0): os trabalhadores apresentam sintomas físicos e psicológicos de cansaço e esgotamento desencadeados por relações de frustração e desgaste com o trabalho.



Assimile

É importante que você compreenda que essas doenças também ocorrem sem uma ligação direta causal com o trabalho. Portanto, foram discriminadas somente as explicações para o aparecimento das mesmas no contexto ocupacional.

A fim de estudar a rede de fatores causais ou desencadeantes do adoecimento profissional, cabe destaque aos inúmeros produtos químicos presentes nos ambientes de trabalho na atualidade e que foram listados pelo Ministério da Saúde como principais agentes etiológicos (OMS, 1997; CAMARGO; CAETANO; GUIMARÃES, 2010). Entre esses produtos, podem ser destacados: metais pesados (mercúrio, manganês e chumbo), sulfeto de carbono; hidrocarbonetos e outros solventes orgânicos halogenados neurotóxicos; brometo de metila; substâncias asfixiantes (sulfeto de carbono e de hidrogênio); bem como riscos por exposição a agentes tóxicos nas indústrias (sólidos, líquidos, gases e vapores).



Pesquise mais

Você pode entender mais sobre a associação entre o contato intenso com metais pesados e o desenvolvimento de doenças neurológicas e transtornos mentais por meio da leitura do artigo de Zendron (2015). Veja o artigo na íntegra e aprofunde seus conhecimentos.

ZENDRON, R. **Mecanismos de neurotoxicidade e doenças neurológicas relacionadas à intoxicação por metais pesados**. Revista Brasileira de Nutrição Funcional, ano 15, nº 64, 2015. Disponível em: <<http://www.vponline.com.br/portal/noticia/pdf/5b1df0c120eeee2daeb29119a64da2b2.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Também é essencial refletirmos sobre a importância e as dificuldades do diagnóstico das questões orgânicas e das condições de trabalho nas Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e, atualmente, reconhecidas como Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT), consideradas como as principais causas de doença e de afastamento ocupacional em diversos países. Será que existem fatores psicológicos nas causas e como consequências dessas doenças? Essas doenças osteomusculares são comumente associadas ao trabalho e exigem a atuação interdisciplinar para examinar os fatores físicos, psicossociais e ocupacionais que contribuem para o desenvolvimento desses distúrbios e suas consequências para a saúde mental. Refere-se a uma síndrome clínica caracterizada por dor crônica que pode se manifestar em todo o sistema musculoesquelético, sendo mais frequente nos membros superiores (CAMARGO; FONTES; OLIVEIRA, 2004).

Esse distúrbio pode levar a várias alterações emocionais, principalmente, vinculadas à ansiedade, depressão e distúrbios do sono. Entende-se que os fatores psicossociais do trabalho, tais como tarefas, pressões e relações profissionais, podem favorecer o estresse e o aparecimento desses distúrbios musculoesqueléticos. A respeito, convém trazer os seguintes destaques:

O diagnóstico psicológico dos pacientes com DORT deve procurar investigar a presença do sofrimento psíquico no trabalho e suas repercussões para o trabalhador; bem como relacioná-lo às características e organização daquele posto de trabalho em particular (CAMARGO; FONTES; OLIVEIRA, 2004, p. 155).



Assimile

As DORTs promovem um significativo sofrimento humano, além de grandes custos para a sociedade e as organizações de trabalho, devido às incapacidades decorrentes dessas enfermidades. Diante da dor e das possíveis necessidades de afastamentos do trabalho por faltas e licenças médicas, podem também se mostrar mais fortemente associadas aos quadros de ansiedade e depressão, como também apontado por Camargo, Fontes e Oliveira (2004).

Portanto, independente do quadro clínico, convém que a **investigação da relação saúde e trabalho** seja realizada de modo interdisciplinar e multiprofissional, devido à complexidade das redes de associação causal envolvidas. Logo, para trabalhar nessa área, é necessária a compreensão de conteúdos sobre as condições de trabalho, toxicologia, higiene ocupacional, ergonomia, epidemiologia, medicina e psicodinâmica do trabalho (ROCHA, 2010). Assim, destaca-se que para entender os riscos ou cargas ocupacionais, é preciso perceber a diferença entre tarefa prescrita e tarefa real; é necessário compreender a variabilidade do ambiente e aquela própria ao trabalhador (se circunstâncias e ritmos são incoerentes); propor transformações; estudar os estados de saúde na população em geral; entender o fracasso da organização e as mobilizações subjetivas (diferenciadas de acordo com a história de vida e recursos emocionais de enfrentamento das situações adversas com menores danos possíveis). Rocha (2010, p. 118) agrupa os **fatores de risco** em:



Mecânicos: acidentes de trabalho; **físicos:** ruído, temperaturas extremas (calor/frio), pressão atmosférica anormal, vibrações, radiações e iluminação; **químicos:** sólidos, líquidos, gases, vapores, poeiras, fumos, névoa ou neblina; **biológicos:** bactérias, vírus, fungos; **biomecânicos:** postos de trabalho e equipamentos, organização do trabalho, e fatores psicossociais do trabalho.

De acordo com a autora, a organização do trabalho inclui a divisão de tarefas, conteúdo do trabalho, relações interpessoais e hierarquia. Os fatores psicossociais correspondem à percepção subjetiva do trabalhador sobre a organização do trabalho, sendo que esta compreende aspectos de personalidade, experiências anteriores, entre outros.

Segundo o Ministério da Saúde (2001), reforçado por Camargo e Caetano (2010), algumas diretrizes básicas auxiliam no estabelecimento para o dano ou doença do trabalho, tais como: natureza da exposição; especificar as relações de causa/efeito no trabalho; grau ou intensidade da exposição; tempo de exposição; tempo de latência; os registros anteriores quanto ao estado de saúde do trabalhador; e as evidências epidemiológicas que focalizam o coletivo dos trabalhadores diante de uma determinada exposição ocupacional danosa. Assim, busca-se compreender os fatores de risco identificados e a história clínica compatível com a doença do trabalho.

Além disso, segundo o Ministério da Saúde (2001) e Mendes (2003, apud CAMARGO; CAETANO, 2010), é preciso classificar as doenças segundo sua relação com o trabalho: **trabalho como causa necessária** (como aquelas decorrentes de intoxicações ou doenças por repetição ou ruído); **trabalho como fator contributivo, mas não necessário** (trabalho contribui como um fator de risco, mas não é a única causa – doenças como varizes, coronarianas, alcoolismo, entre outras); e o **trabalho como provocador de um distúrbio latente ou agravador de uma doença já estabelecida** (trabalho como desencadeador, tais como nos quadros de bronquite, asma, episódios depressivos, neurastenia, neurose ocupacional e *burnout*).



Perante a classificação das doenças mentais relacionadas ao trabalho, é possível prever quais tipos de doenças ocorrem com mais frequência? Quais doenças ou causas seriam mais facilmente tratadas? O suporte psicológico poderia ser considerado um elemento facilitador para o diagnóstico e tratamento das doenças do trabalho?

Ainda, segundo Rocha (2010), as **repercussões na saúde dos trabalhadores** podem ser divididas em: doenças do trabalho ou relacionadas ao trabalho (diretamente relacionadas ao contato com materiais ou situações ambientais e/ou interpessoais nocivas) e perfil de saúde (caracterização e análise da população de trabalhadores em termos de condições de vida, hábitos alimentais, sociais, sono, atividade física, doenças crônicas, entre outros).

De forma complementar, Glina e Rocha (2010) ressaltam que existem dois grupos de indicadores de repercussões na saúde mental: os relacionados com as **condições de saúde** e aqueles referentes ao **desempenho do trabalhador**. Entre os sinais e sintomas de saúde, podem ser destacados: ansiedade, medo, preocupação excessiva, irritabilidade, instabilidade, depressão, angústia, diminuição da ansiedade e criatividade, mudanças no apetite, impulsividade, alterações na sexualidade, tonturas, alteração no sono, entre outras. Em relação ao desempenho no trabalho, podem ser citados aspectos como faltas, atrasos, rotatividade, baixa produtividade no setor, quantidade ou qualidade esperada, insegurança no processo de tomada de decisões, entre outros.



Diante da sensação de insatisfação consigo mesmo e com o trabalho, é comum o aparecimento de reclamações, intrigas e críticas. Ou também, Glina e Rocha (2010) apontam que o trabalhador pode se apresentar mais passivo, desinteressado, com diminuição da qualidade do trabalho e aumento das faltas, podendo apresentar também dificuldades na socialização com os colegas e chefias.

Esses mesmos autores enfatizam a alta frequência associada aos acidentes de trabalho, consumo exagerado de medicamentos e sensações de insatisfação com o trabalho. Além disso, mencionam

que podem ocorrer alterações nas relações interpessoais, com maiores sensações de desconfiança e desrespeito. Igualmente, podem ser citadas outras repercussões na saúde mental, tais como: estilo e situação de vida pessoal, suporte familiar e social, traços de personalidade, estratégias e mecanismos de defesa para resolução de problemas (GLINA; ROCHA, 2010).

A respeito da **intervenção sobre as doenças mentais e possíveis encaminhamentos**, cabem alguns esclarecimentos. O diagnóstico deve apontar algumas possibilidades de resolução, mas deixar abertas as alternativas de resolução, visto que a intervenção precisa ser construída conjuntamente com as pessoas envolvidas. Uma estratégia seria apresentar o diagnóstico (que envolve aspectos pessoais e situacionais) para todos os envolvidos diretos na solução dos problemas mencionados, a fim de que juntos possam refletir sobre possíveis formas de resolução. Assim, para cada problema ou situação, podem ser criadas equipes de trabalho que deverão realizar um planejamento que inclua um cronograma com a periodicidade necessária para que a intervenção ocorra do modo mais participativo possível. Essa equipe de trabalho pode envolver pessoas de diversos níveis, funções e setores que estejam realmente motivados a melhorar os processos e a saúde dos trabalhadores envolvidos, direta ou indiretamente, e priorizando ações mais preventivas (GLINA; ROCHA, 2010).

Além disso, as autoras ressaltam que se pode tentar controlar os aspectos identificados como danosos ao trabalho e, que, as mudanças de atitudes e crenças podem constituir um elemento central da mudança. Também é necessário aprimorar os recursos sociais e interpessoais disponíveis, tais como: amizade, colegas profissionais de referência e de confiança e a busca por esclarecimentos e informações. Nesse aspecto, também podemos incluir o auxílio profissional por meio de acompanhamentos médicos, psicológicos, entre outros que o indivíduo entender como pertinente para reduzir as pressões internas e externas. Glina e Rocha (2010) também destacam a importância de buscar encontrar os “fatores protetores”, isto é, situações e processos psicossociais que possam amenizar as consequências psicológicas e físicas que foram consideradas como prejudiciais, ou seja, buscar entender não só aquilo que o trabalhador se percebe não conseguindo modificar, mas também outros aspectos que poderiam equilibrar a sensação de dano, trazendo maior nível de satisfação e motivação.



Será que o modo de encarar as situações vistas somente como danosas, poderia atuar como um fator protetor? Quais seriam as vantagens em se estabelecer medidas a curto, médio e longo prazo, individuais e coletivas, para melhoria dos riscos e adoecimentos, por meio da inserção de aspectos de saúde e de qualidade de vida no trabalho?

Ao longo dessa seção, vimos sobre a importância da investigação psíquica, não só para intervir de forma individual, mas principalmente coletiva e preventiva a respeito das doenças do trabalho. Além disso, ao discutirmos sobre as doenças mentais e comportamentais associadas ao trabalho, verificamos a importância do diagnóstico e da intervenção multiprofissional para entender os fatores psicoemocionais de base e/ou desencadeados pelas condições de trabalho. Os aspectos e técnicas de diagnóstico serão melhor aprofundados na próxima seção. Também, de forma geral, foram indicadas algumas repercussões do adoecimento para o indivíduo, organização e sociedade, bem como destacadas algumas possibilidades de intervenção.

Sem medo de errar

A partir do contexto apresentado anteriormente, você foi solicitado a elaborar um breve relatório explicativo sobre as principais repercussões das doenças para o trabalhador e para a organização e sobre os possíveis encaminhamentos.

Portanto, a partir da Lista de Doenças relacionadas ao trabalho publicada pelo Ministério da Saúde, busque explicar as dificuldades que o trabalhador e o empregador podem enfrentar, bem como possíveis alternativas a serem pensadas para melhorar as condições de trabalho nas várias doenças listadas. Você pode enfatizar fatores mais gerais, que englobem características de riscos, danos e necessidades de intervenção de modo amplo nas várias doenças, além do próprio suporte (pessoal, profissional, familiar, entre outros) a ser dado para possibilitar o retorno do trabalhador que recebeu alguns desses diagnósticos.

Avançando na prática

Aumento da incidência de afastamentos por ansiedade e depressão

Descrição da situação-problema

Em uma organização farmacêutica, aumentou-se em 30% nos últimos dois anos os índices de faltas, atrasos e afastamentos por sintomas de ansiedade e de depressão. Imagine que você foi convidado a participar da equipe que irá elaborar estratégias de diagnóstico e de intervenção junto aos trabalhadores dessa organização. Elabore, inicialmente um breve guia informativo a respeito das associações entre a ocorrência dessas doenças e a diminuição da qualidade de vida.

Resolução da situação-problema

A resolução dessa situação-problema deve incluir reflexões a respeito da interferência de fatores psicoemocionais, relacionais e ambientais nas causas e repercussões dessas doenças. Além disso, deve-se estimular que as pessoas se aprofundem nas causas e nos recursos necessários para superação das dificuldades encontradas.

Faça valer a pena

1. As questões ligadas ao sofrimento mental no trabalho, suas causas e consequências têm sido crescentemente objeto de estudos, principalmente, pelas altas incidências e prevalências nos ambientes laborais, trazendo sérios prejuízos ao desempenho profissional do trabalhador e perdas econômicas para o empregador, além dos custos em nível macroeconômico (GUIMARÃES; GRUBITS, 2004, p.26).

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta:

- a) A doença do trabalho reflete as fragilidades da cultura organizacional.
- b) A doença do trabalho acarreta danos ao empregador.
- c) Para entender a doença do trabalho é preciso estabelecer uma rede de conexões entre os aspectos individuais e organizacionais associados.

- d) Os manuais de classificações diagnósticas como CID-10 promovem o entendimento do homem em sua totalidade.
- e) Para entender se existe uma doença do trabalho basta verificar as perdas e alterações associadas.

2. É importante reconhecer os fatores de risco de adoecimento no trabalho (psicossociais, psicoemocionais, ergonômicos, da organização do trabalho) a fim de prevenir doenças e promover a reabilitação dos funcionários adoecidos (GUIMARÃES; GRUBITS, 2004).

Assinale a alternativa que expressa corretamente as relações entre trabalho e saúde mental.

- a) A investigação psíquica se faz importante, mas não essencial nas doenças do trabalho.
- b) O diagnóstico individual deve favorecer o planejamento de estratégias reabilitação do envolvido, bem como formas de prevenção do coletivo.
- c) Não é possível levantar as causas e as consequências psicológicas das doenças mentais no trabalho.
- d) As abordagens de tratamento multidisciplinar são mais eficazes, pois promovem maior socialização entre os vários trabalhadores envolvidos.
- e) A Psicologia permite a identificação dos fatores objetivos relacionados ao adoecimento do trabalho.

3. A Psiquiatria e a Psicologia Ocupacional buscam estudar os transtornos mentais e do comportamento, a fim de promover a integridade física e mental do trabalhador, além de reduzir os índices de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

Com base nessa afirmação e nos demais conhecimentos adquiridos, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta:

- a) A atuação desses profissionais visa principalmente a melhoria das condições de trabalho.
- b) As neurointoxicações explicam as doenças vinculadas ao trabalho.
- c) O CID-10 descreve somente os sintomas orgânicos relacionados ao trabalho.
- d) O tratamento dos transtornos mentais e do comportamento podem se realizar a partir de psicofarmacos, psicoterapia e orientações psicoeducativas.
- e) Para o diagnóstico psíquico, devem ser considerados exclusivamente os fatores ocupacionais e psíquicos do trabalhador.

Seção 4.2

Métodos e técnicas para o diagnóstico de doenças do trabalho

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos a importância do diagnóstico integrado em saúde do trabalhador. Mais especificadamente, iremos conhecer as técnicas e os instrumentos de identificação, formas de facilitar o reconhecimento de doenças do trabalho e, finalmente, a contribuição da Psicologia e da Medicina do trabalho nesse contexto.

A partir do contexto apresentado anteriormente, imagine que após o levantamento e elaboração do relatório explicativo, que justifica os esforços e necessidades da intervenção, é preciso levantar técnicas para diagnóstico de doenças do trabalho. Elabore ao menos 6 questões que possam avaliar o nível de estresse e a qualidade de vida dos trabalhadores e que sirvam como indicativos das possíveis necessidades de encaminhamentos para avaliação e intervenção mais aprofundada sobre a saúde do trabalhador.

Não pode faltar

Nessa seção, iremos enfatizar sobre a importância do diagnóstico integrado em saúde do trabalhador. Como vimos em seções anteriores, as condições do trabalho podem ter efeitos diretos nos envolvidos, bem como podem se desenvolver doenças ou lesões após a exposição a uma condição ou substância danosa. Mas, afinal, qual a importância do **diagnóstico integrado** e como ele pode ser realizado?

Para cooperar nessa temática, convém ressaltar as contribuições de Spector (2012) a respeito dos fatores associados à segurança e aos acidentes de trabalho, em que são feitos os seguintes destaques aos aspectos: comprometimento da administração com a segurança, fatores estressantes não relacionados ao trabalho, características de personalidade, ênfase na produção versus segurança, clima de segurança, treinamento sobre segurança e os fatores estressantes

relacionados ao trabalho. As condições físicas do trabalho tendem a provocar efeitos principalmente físicos e as condições não físicas (tais como, estilos de liderança, ritmo, horários de trabalho) podem ter efeitos tanto para a saúde física quanto psicológica, de forma direta ou indireta. O autor complementa a respeito da importância do diagnóstico do clima e da cultura organizacional para maior entendimento das relações entre os fatores diretamente relacionados ao trabalho e aqueles referentes ao próprio trabalhador, de modo que os aspectos sociais do trabalho podem ser muito importantes para o bem-estar dos trabalhadores.

De forma complementar, é preciso que existam diversos conhecimentos e especialidades associadas à atuação nas situações de trabalho, tais como engenharia de segurança do trabalho, medicina e psicologia da saúde do trabalhador, entre outras. Esses e outros profissionais envolvidos devem compreender os aspectos físicos e psicológicos entrelaçados nos adoecimentos e riscos ocupacionais. Além disso, é preciso agregar informações da toxicologia, higiene ocupacional e ergonomia (ROCHA, 2010).



Exemplificando

Uma das formas de integração do diagnóstico em saúde do trabalhador consiste na possibilidade de conexão, por exemplo, dos conhecimentos da Psicologia da Saúde Ocupacional, Medicina, Administração de Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. Além disso, a possibilidade de discussão conjunta de ocorrências de doenças e acidentes nas várias perspectivas, ou de planejamentos conjuntos de ações interventivas, constituem-se como medidas mais humanizadas e que priorizam uma visão integral do homem-trabalhador.

Tratamos sobre a importância do diagnóstico integrado em saúde mental do trabalhador, porém, é necessário conhecer alguns instrumentos de identificação da saúde que podem ser utilizados por profissionais que não sejam psicólogos. Existem várias iniciativas nas literaturas específicas a alguns contextos profissionais. Por exemplo, Stacciarini e Tróccoli (2000) desenvolveram um **instrumento de avaliação do estresse** (Inventário de Estresse em Enfermeiros – IEE), com base em entrevistas com enfermeiros, para identificar os maiores estressores por eles experienciados. Para tanto, foram

criadas as seguintes categorias avaliativas: fatores intrínsecos ao trabalho, relações no trabalho, papéis estressores da carreira e estrutura e cultura organizacional.



Pesquise mais

Você pode conhecer mais detalhadamente sobre o instrumento de avaliação do estresse e o processo de construção, por meio da leitura do artigo a seguir:

STACCIARINI, J.M.R.; TRÓCOLLI, B.T. **Instrumento para mensurar o estresse ocupacional**: inventário de estresse em enfermeiros (IEE). Rev.latino-am. enfermagem. Ribeirão Preto, v. 8, n. 6, p. 40-49, 2000. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1514/1555>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

Mais tradicionalmente, cabe citar as iniciativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) que verificou a ausência de um instrumento que avaliasse qualidade de vida em uma perspectiva transcultural e instituiu um Grupo de Qualidade de Vida (Grupo WHOQOL). O conceito de qualidade de vida da OMS pressupõe aspectos da subjetividade (percepção do indivíduo) em um determinado contexto social e cultural. O **WHOQOL-100** é formado por 100 itens, separados em seis domínios (físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e aspectos espirituais/religião/crenças pessoais) e 24 facetas, além de um domínio geral com 4 perguntas gerais sobre qualidade de vida (THE WHOQOL GROUP, 1995; FLECK, 2000).

Convém destacar que por se tratar de um instrumento original longo, buscou-se posteriormente oferecer uma ferramenta que utilize menor tempo para aplicação e correção. Assim, o Grupo WHOQOL desenvolveu a versão reduzida do WHOQOL-100 composta por 26 itens avaliativos, sendo duas questões sobre a auto-avaliação da qualidade de vida e 24 questões representando cada uma das facetas do WHOQOL-100. Para a composição das questões do WHOQOL-bref, foram selecionados os itens de cada faceta que apresentavam correlações mais fortes com o escore médio geral das facetas (THE WHOQOL GROUP, 1998; FLECK, 2000).



Existem muitos estudos na literatura nacional e internacional a respeito da utilização do WHOQOL-100 e WHOQOL-bref nos mais diversificados contextos de atuação profissional, sendo que ambos os instrumentos focam na percepção do indivíduo nos vários aspectos avaliados e fornecem uma diretriz a respeito das áreas mais deficitárias e que necessitariam de maior intervenção. Além disso, apontam os aspectos que podem servir como base para os prejuízos na saúde do indivíduo.

Portanto, o WHOQOL-bref diz respeito a avaliação da qualidade de vida, saúde e outras áreas da vida da pessoa respondente. O instrumento avalia os quatro domínios: **físico** (com itens como dor e desconforto, energia e fadiga, sono e repouso, capacidade de trabalho, entre outros), **psicológico** (por exemplo, sentimentos positivos, memória e concentração, autoestima, sentimentos negativos, espiritualidade/religião/crenças pessoais), **relações sociais** (tais como relações pessoais e suporte social) e **meio ambiente** (com diversos itens, entre eles, segurança física e proteção, recursos financeiros, cuidados de saúde e sociais, participação e oportunidades de recreação/lazer, ambiente físico em relação a poluição/ruído/trânsito/clima, entre outros).



Os instrumentos de qualidade de vida podem ser utilizados como indicadores da saúde em geral e comumente são associados nos estudos e na prática com fatores de faltas, insatisfação com o trabalho, riscos de acidentes, entre outros. Um exemplo dessa aplicabilidade pode ser visualizado no primeiro artigo a seguir que buscou entender a qualidade de vida e saúde mental de policiais, buscando entender fatores do trabalho que podem interferir na percepção de saúde e qualidade de vida.

No segundo artigo, pode-se verificar uma revisão de literatura que aponta a relação entre qualidade de vida e riscos no trabalho em profissionais da área da saúde.

WAGNER, L.C.; STANKIEVICH, R.A.P.; PEDROSO, F. **Saúde mental e qualidade de vida de policiais civis da região metropolitana de Porto**

Alegre. Rev Bras Med Trab., 2012, v. 10, n. 2, p. 64-71. Disponível em: <<http://www.rbmt.org.br/details/77/pt-BR/mental-health-and-quality-of-life-of-civil-police-officers-in-the-metropolitan-region-of-porto-alegre--rio-grande-do-sul--brazil>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

MARCITELLI, Carla Regina de Almeida. **Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde.** Ensaios e Ciência Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, v. 15, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/260/26022135015.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

Mais especificamente sobre a qualidade de vida no trabalho, cabe destaque a dois instrumentos nacionais: **QWLQ-78** e o **TQWL-42**. Reis Junior (2008) desenvolveu o Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (*Quality of Working Life Questionnaire - QWLQ-78*) com base nos domínios de referência do WHOQOL-100, a saber: físico/saúde, psicológico, pessoal e domínio profissional. Para tanto, como base teórica, Reis Junior (2008, p. 57-58) define a qualidade de vida no trabalho como "o conjunto de ações desenvolvidas pelas empresas na implantação de melhorias gerenciais, estruturais e tecnológicas, na busca da satisfação e do bem-estar físico, psicológico, social e profissional dos colaboradores".

Reis-Junior (2008) ressalta que foram criadas 78 questões com base em vários indicadores associados à qualidade de vida no trabalho, tais como: absenteísmo, identidade com a tarefa, doenças crônicas, estabilidade de horários e no trabalho, imagem da empresa, motivação, participação nas decisões, orgulho do trabalho, ergonomia, valores e crenças pessoais, segurança, relacionamento trabalho/família entre vários outros. Para responder o instrumento, tem-se como instrução considerar as suas duas últimas semanas de trabalho. Também já existe uma versão abreviada desse instrumento.

Pedroso (2010) desenvolveu o TQWL-42 (*Total Quality of Work Life*), um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho total com 42 questões também baseadas no instrumento WHOQOL-100 e divididas em **seis esferas: biológica/fisiológica** (disposição física e mental, capacidade de trabalho, serviços de saúde e assistência social e tempo de repouso), **psicológica/comportamental** (autoestima; significância da tarefa, feedback, desenvolvimento pessoal e profissional), **sociológica/relacional**

(liberdade de expressão, relações interpessoais, autonomia e tempo de lazer), **econômica/política** (recursos financeiros, benefícios extras, jornada de trabalho e segurança de emprego), ambiental/organizacional (condições de trabalho, oportunidade de crescimento, variedade da tarefa e identidade da tarefa), e **auto-avaliação da qualidade de vida no trabalho**.

Um outro instrumento desenvolvido pelo Instituto de Saúde Ocupacional da Finlândia, e que tem sido utilizado no Brasil, é o questionário de Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). É um instrumento que “avalia a percepção do trabalhador em relação ao quanto bem está, ou estará, neste momento ou num futuro próximo, e quanto bem ele pode executar seu trabalho, em função das exigências, de seu estado de saúde e capacidades físicas e mentais” (SILVA-JUNIOR et al., 2011, p. 1077). De acordo com os autores:

O questionário foi desenvolvido com base na noção de que promover a capacidade para o trabalho é uma forma de melhorar a qualidade do trabalho, a qualidade de vida e bem-estar, favorecendo uma aposentadoria ativa e com significado. É considerado um preditor de situações precoces de perda de capacidade laboral, aposentadorias precoces, absenteísmo por doença e desemprego. O ICT é um questionário autoaplicável com dez itens, sintetizados em sete dimensões: (1) capacidade para o trabalho comparada com a melhor de toda a vida, (2) capacidade para o trabalho em relação a exigências físicas, (3) número de doenças atuais diagnosticadas pelo médico, (4) perda estimada para o trabalho por causa de doenças, (5) faltas ao trabalho por doenças nos últimos 12 meses, (6) prognóstico próprio da capacidade para o trabalho daqui a 2 anos e (7) recursos mentais. (SILVA-JUNIOR et al., 2011, p. 1077-1078)



Assimile

Os instrumentos de qualidade de vida no trabalho e de capacidade para o trabalho podem fornecer informações essenciais para o processo de diagnóstico, encaminhamentos e formulação de programas de intervenção. Conjuntamente com outras informações da ergonomia e de outras disciplinas científicas, é possível traçar um panorama

mais profundo sobre o ambiente de trabalho, suas relações com o adoecimento, as percepções subjetivas sobre os fenômenos, bem como os riscos associados.

Cabe também ressaltar a possibilidade de uso do Questionário SWS-Survey e os indicadores de estresse e de apoio no trabalho (OSTERMAN; GUTIERREZ, 1992 apud CAMARGO; CAETANO, 2010). Trata-se de um questionário traduzido e adaptado para o Brasil por Areias (1999 apud CAMARGO; CAETANO, 2010) composto por 150 questões divididas em oito escalas de avaliação, como se segue: fatores psicossociais de risco, saúde mental, estresse no trabalho, apoio no trabalho, estresse social, apoio social, estresse pessoal e apoio pessoal. Nessa perspectiva, devem ser avaliados os **riscos ocupacionais** (relacionados a condições de trabalho e relacionados ao trabalhador como função atual e pregressa, relações de trabalho e outras), **riscos sociais** (aspectos da vida do trabalhador extratrabalho) e **riscos psíquicos** (aspectos da personalidade e ocorrências de transtornos mentais anteriores e atuais, conforme o CID-10).

A avaliação e o reconhecimento integrado das ligações causais das doenças de trabalho devem seguir alguns passos investigativos, como destacado por Camargo e Caetano (2010, p. 122):



Investigar a existência, na história ocupacional, de fatores ou situações de risco identificados e caracterizados;
Simultaneamente, se a história clínica é compatível com doença profissional ou doença relacionada ao trabalho;
Pesquisa-se, no caso afirmativo, se ocorre evidência de história clínica compatível com doença profissional e, concomitantemente, na história ocupacional, se há fatores de risco identificados e caracterizados;
Existindo a confirmação, parte-se para investigar se os dados epidemiológicos ou procedimentos ratificam ou excluem as hipóteses de danos de doenças relacionadas ao trabalho;
Se prevalecer a resposta positiva, existirão três possibilidades: quadro típico de doença profissional ou relacionada ao trabalho; diagnóstico de uma síndrome; ou quadro atípico, misto.

A intenção desse material não é de esgotar todos os instrumentos avaliativos existentes no cenário nacional, mesmo porque muitos dos instrumentos, principalmente em saúde mental, são de uso exclusivo da Psicologia ou mesmo da Psiquiatria (tais como inventários de depressão, ansiedade, estresse, entre muitos outros). Porém, é fundamental que você compreenda a importância de técnicas e de instrumentos para auxílio na formulação de programas e planejamentos de intervenção, como veremos mais detalhadamente na última seção dessa disciplina.

Além disso, cabe ressaltar que instrumentos e técnicas, como entrevistas, questionários de investigação e epidemiologia, são elementos centrais no **reconhecimento das doenças do trabalho**. Ainda nesse âmbito do reconhecimento, cabe ressaltar os esforços da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho na compreensão das repercussões na saúde e nas estratégias de enfrentamento dos trabalhadores, bem como no reconhecimento de estratégias adaptativas das situações de trabalho. Rocha (2010) contribui com essas discussões ao apontar que “a manifestação patológica do sofrimento também é a expressão do fracasso dessa mobilização subjetiva” (ROCHA, 2010, p. 117). Em outras palavras, a autora busca entender as tensões, constrangimentos e falhas nas defesas subjetivas para dar conta dos sofrimentos ocasionados. Nessa perspectiva, a autora ressalta que é essencial identificar situações de exposição de grupos, categorias, setores e seus efeitos potenciais ou reais sobre a saúde dos diversos colaboradores envolvidos. Além disso, a ergonomia possibilita o entendimento a respeito do desenrolar das atividades e dos problemas de diversas ordens que se acumulam para, futuramente, transformarem-se em doenças e riscos do trabalho.

Rocha (2010) também discute que a investigação da relação saúde e trabalho na perspectiva da saúde dos trabalhadores pode trazer ao menos duas consequências relevantes para a melhoria das condições de trabalho: a percepção da necessidade de participação dos trabalhadores na resolução dos problemas e a perspectiva de que a avaliação do ambiente de trabalho deve abranger tanto os aspectos da organização quanto da qualidade de vida dos trabalhadores. Desse modo, é importante o empenho de trabalhadores e técnicos para o reconhecimento de determinadas doenças profissionais, de modo que estas possam ser amenizadas e combatidas por meio de recursos tanto da organização quanto dos próprios trabalhadores envolvidos.



A partir dos vários mecanismos de reconhecimento das doenças do trabalho estudados nessa e em outras seções, é possível pensar em maneiras de articular setores e colaboradores em busca de ações de assistência e resolução dos problemas de saúde e riscos cotidianos em uma organização? Ou essa tarefa deveria se realizar somente pelos departamentos de saúde e de segurança do trabalho, bem como pela assistência dos sindicatos dos trabalhadores?

Por fim, é necessário que possamos ressaltar algumas das **contribuições da Psicologia e Medicina do Trabalho**. Do ponto de vista da atuação preventiva e terapêutica, a medicina do trabalho tem como princípio básico prevenir doenças ocupacionais, acidentes de trabalho, promover a saúde nos seus aspectos físicos, mentais, bem como auxiliar na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (MENDES; DIAS, 1991). A Psicologia da Saúde Ocupacional busca adicionar conhecimentos para a promoção e manutenção da saúde, prevenção e tratamento da doença, identificação e diagnóstico e aperfeiçoamento das políticas de saúde. Além disso, entende-se que a Psicologia busca agregar os fatores psicossociais e psicoemocionais emergentes em segurança e saúde ocupacional, considerando as formas de organização do trabalho que podem agravar a saúde do trabalhador (GUIMARÃES et al., 2010).



O enfoque da saúde ocupacional ampliou a atuação da medicina do trabalho, que antes se voltava basicamente para o tratamento dos doentes, passando a avaliar não apenas o indivíduo, mas o grupo de trabalhadores expostos e não expostos a agentes patogênicos, visando a agir no nível de prevenção no ambiente de trabalho (CAMARGO; GUIMARÃES, 2010, p. 11).

Nesse panorama, a Saúde e Medicina do Trabalho se voltam às preocupações de proteção dos trabalhadores contra todo o risco que possa trazer prejuízos a sua saúde, resultantes do trabalho ou das condições para atuação. Assim, verifica-se a tentativa de intervenção no modo acelerado e desumano de produção, a fim de

proteger o trabalhador e o próprio processo de produção a longo prazo. Além disso, a psicologia pode favorecer o discurso e a prática de humanização das condições e consequências do trabalho para o indivíduo e as relações interpessoais e sociais.

Ao longo dessa seção, estudamos a importância do diagnóstico integrado, destacamos a importância de alguns instrumentos e técnicas de investigação em saúde, especialmente, aqueles englobados nos conceitos de qualidade de vida geral e no trabalho. Além disso, destacamos a importância do reconhecimento das doenças do trabalho para melhoria das relações ocupacionais e da saúde de forma geral e, por fim, destacamos as contribuições da Medicina e Psicologia da Saúde Ocupacional e Psicodinâmica do Trabalho nesse cenário.

Sem medo de errar

A partir do contexto anteriormente apresentado, você foi solicitado a elaborar ao menos 6 questões que possam avaliar o nível de estresse e a qualidade de vida dos trabalhadores e que sirvam como indicativos das possíveis necessidades de encaminhamentos para avaliação e intervenção mais aprofundada sobre a saúde do trabalhador.

Procure avaliar os fatores pessoais e do contexto que possam oferecer elementos para o diagnóstico e intervenção tais como: **sintomas e nível do estresse** (por exemplo, irritabilidade; alterações orgânicas, como insônia e queda de cabelo excessiva; dificuldades de relacionamentos interpessoal e isolamento; entre outras); **mecanismos de enfrentamento individual e ambiental do estresse** (como estratégias de autoconhecimento, melhoria na relação interpessoal, programas de combate de estresse e melhoria da qualidade de vida e saúde do trabalhador, entre outros) **elementos de satisfação e insatisfação** (fatores individuais e ambientais que possam explicar o estresse e o nível da qualidade de vida, como salários, cargos, incentivos e reconhecimento); **elementos indicadores de qualidade de vida** (por exemplo, fatores físico, psicológico, relações sociais, meio ambiente, entre outros).

Reconhecimento das doenças do trabalho

Descrição da situação-problema

Em uma indústria farmacêutica, determinou-se que os trabalhadores da produção pudessem revezar ciclicamente os turnos de trabalho, de modo que todos possam ter a experiência em atuar nos vários turnos. Essa prática foi estabelecida há 3 anos e tem-se verificado um aumento de acidentes e doenças do trabalho em alguns setores. Uma das hipóteses é de que esse revezamento esteja interferindo diretamente no ritmo, ciclo de sono e vigília dos trabalhadores envolvidos. Imagine que você foi solicitado a elaborar um breve relato informativo que justifique os cuidados necessários nesse novo formato de trabalho, devido aos possíveis distúrbios do sono.

Resolução da situação-problema

Para resolver essa situação é preciso reconhecer algumas das possíveis consequências da privação ou baixa qualidade do sono, tais como: comprometimento do estado de alerta e da capacidade cognitiva em termos de concentração, criatividade e agilidade no processamento das informações, aumento da sensação de fadiga, dificuldades na memória, insônia noturna e excesso de sono diurno, aumento de ansiedade e sintomas de estresse, e ingestão de bebidas alcoólicas ou medicamentos para tentar induzir o sono. Essas e outras perdas podem estar diretamente relacionadas a erros no trabalho, acidentes de trajeto e trabalho, dificuldades nas relações interpessoais, devido a instabilidades de humor, entre outros sintomas indicativos de baixa qualidade de vida do trabalhador.

Faça valer a pena

1. É preciso conhecer as diferentes condições de vida às quais os sujeitos estão expostos. O efeito não desejado do trabalho sobre a saúde pode ser silencioso e a saúde precisa ser construída e mantida no trabalho (ASSUNÇÃO, 2003).

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta:

- a) A saúde do trabalhador está especialmente relacionada à responsabilidade dos empregadores.
- b) O trabalho pode estabelecer condição tanto para a saúde quanto para o adoecimento, cabendo, então, verificar as percepções dos trabalhadores envolvidos.
- c) As condições de saúde dos trabalhadores devem ser os principais elementos de análise da organização.
- d) A saúde ocupacional deve buscar compreender a produtividade e qualidade de uma empresa.
- e) O efeito do trabalho sobre a saúde não pode ser mensurado qualitativa e quantitativamente.

2. A maior parte das doenças é influenciada por uma combinação de fatores biológicos, psicológicos e sociais. Os transtornos mentais afetam pessoas de todas as idades e causam sofrimento às famílias, à sociedade e aos próprios indivíduos (CAMARGO; NEVES, 2004).

Com base nessa afirmação, julgue os itens a seguir e assinale a alternativa correta:

- a) A saúde mental comprometida pode afetar a imunidade, mas não interferir significativamente na saúde geral.
- b) Ao estudar a psicopatologia do trabalho não devemos nos aprofundar na dinâmica geradora do sofrimento psíquico naquele contexto.
- c) Na maior parte dos casos, os transtornos mentais e do comportamento podem ser tratados, possibilitando às pessoas melhoria na saúde e qualidade de vida, bem como nos processos de produção socioeconômica.
- d) No processo de diagnóstico, não é essencial considerar os fatores relacionados ao trabalho como elementos importantes no desencadeamento de doenças.
- e) Fatores como perda de emprego ou mudança no ritmo de trabalho não interferem diretamente na saúde mental do trabalhador.

3. Tanto a Psiquiatria quanto a Psicologia no âmbito ocupacional destacam que os transtornos psicológicos relacionados ao trabalho se associam à saúde ocupacional e representam um alto custo humano e econômico, sendo que os fatores psicossociais exercem um papel importante na etiologia dos problemas em saúde e segurança ocupacional (GUIMARÃES, et al., 2010).

Assinale a alternativa que expressa corretamente as contribuições da Psicologia e Medicina do Trabalho na busca da melhoria da qualidade de vida e saúde ocupacional.

- a) Essas áreas buscam modificar as organizações de trabalho.
- b) Essas áreas procuram realizar intervenções psicossociais individuais.
- c) Essas áreas limitam-se a formular hipóteses com base nos aspectos psíquicos do trabalhador.
- d) Essas áreas devem exercer um papel ativo na promoção de um ambiente de trabalho saudável, estabelecendo mecanismos eficazes para diminuir as repercussões negativas do trabalho.
- e) Essas áreas buscam estudar principalmente a natureza das ocupações.

Seção 4.3

Possibilidades de intervenção para a promoção da saúde

Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos sobre as possibilidades de intervenção para a promoção da saúde. De forma mais específica, trataremos sobre os programas e projetos de qualidade de vida no trabalho; visão integral do trabalhador e dos processos; projetos interligados de saúde pública e privada; intervenções ocupacionais preventivas.

A partir do contexto anteriormente apresentado, sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de uma indústria de peças automotivas que busca reduzir acidentes e doenças do trabalho, imagine que você e sua equipe devem sugerir algumas ações que possam servir como proposta de melhoria da saúde e qualidade de vida no trabalho. Elabore um planejamento de intervenção que inclua informações tais como: possíveis instrumentos, locais, setores a serem envolvidos, resultados esperados, entre outros.

Não pode faltar

Nessa última seção da disciplina iremos focar nos programas de qualidade de vida no trabalho e as buscas para trazer uma visão integral do trabalhador seja por projetos interligados ou intervenções ocupacionais preventivas. Iniciaremos tratando sobre a importância dos **programas e projetos de qualidade de vida no trabalho** e buscando mencionar alguns exemplos de intervenções que possam auxiliar você a compreender mais sobre a temática.

Como deveríamos planejar a participação em programação de promoção à saúde do trabalhador? Fiorelli (2007) destaca que a participação em programas de promoção da saúde no trabalho pode incluir junção integrada e cooperativa de várias especialidades de modo a abranger:



Desenvolvimento, nos profissionais envolvidos no cenário, de uma atitude favorável à promoção da saúde mental; acompanhamento das atividades desenvolvidas por especialistas médicos; contribuição em procedimentos específicos relacionados à avaliação psicológica; cooperação com a área médica e outras áreas afins, de modo a contribuir nos resultados e encaminhamentos de tratamento necessários; favorecer o envolvimento de familiares, colegas e superiores; desenvolver estratégias de aproximação que considerem os aspectos culturais e sociais da organização; e, a elaboração de estudos e pesquisas com apoio dos meios científicos e acadêmicos (FIORELLI, 2007, p. 308).



Assimile

É possível perceber a importância da integração de diversos conhecimentos, áreas e pessoas na promoção da saúde no trabalho, de modo a compor projetos e programas que tenham maiores chances de continuidade por meio de diversas estratégias coletivas.

Limongi-França (2004) destaca que muitos dos programas de qualidade de vida são mal interpretados e criticados pelas organizações por serem meramente **legalistas** (resumem-se a buscar cumprir a legislação ou atender às imposições dos planos de certificação de qualidade); por terem um caráter fundamentalmente **paternalista** (com a finalidade de meramente promover uma sensação de bem-estar sem a associação direta com outros programas e estratégias da organização); e por comporem simplesmente um panorama **estratégico** (visam essencialmente alcançar maiores resultados produtivos, assim, constituindo-se como parte da visão estratégica organizacional).



Pesquise mais

Você pode aprofundar um pouco mais sobre a necessidade de mecanismos de promoção da saúde mental no trabalho lendo na íntegra o artigo a seguir. Os autores destacam os fundamentos e possibilidades provenientes de programas maduros de qualidade

de vida no trabalho, inclusive, envolvendo alterações de políticas de gestão administrativa e de saúde dos próprios municípios envolvidos.

MARCHIORI BUSS, Paulo. **Promoção da saúde e qualidade de vida.** Ciência & Saúde Coletiva [on line], v, 5, 2000, 5. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63050114>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

É relevante também citar publicações como de Alves (2011) que buscou proporcionar o conhecimento de propostas de ações e programas de promoção da qualidade de vida no trabalho que pudessem servir de referência para auxiliar na promoção da saúde do trabalhador, bem como nas conquistas ocorridas para as próprias organizações de trabalho. O autor realizou uma revisão bibliográfica das publicações científicas de 1995 a 2008, e ressaltou a necessidade de que a qualidade de vida no trabalho não seja entendida erroneamente com uma política de benefícios, mas represente mudanças nas estruturas da cultura organizacional a partir dos resultados diagnósticos das condições que possam favorecer o desenvolvimento humano também durante o trabalho.

Desse modo, Alves (2011) mencionou os seguintes projetos e programas de qualidade de vida no trabalho encontrados na revisão bibliográfica e os possíveis ganhos associados: **programas de incentivo aos exercícios físicos**, como ginástica laboral, mas cabendo o destaque de que o programa não deve se limitar a ginástica (pode promover ganhos, por exemplo, na resistência ao estresse, diminuição de gastos com doenças, melhoria na satisfação, entre outros); **treinamento e desenvolvimento dos colaboradores** (que podem promover melhorias no desenvolvimento individual, autoestima, satisfação, entre outras); **projetos de ergonomia** (para a redução de acidentes, possibilidades de visualização de condições de risco, melhoria do desempenho e condições de trabalho); **acréscimos nas políticas de benefícios** e de **avaliação de desempenho** (ampliação da satisfação, produtividade e motivação); **programas de higiene e segurança do trabalho** (condições mais saudáveis de trabalho, diminuição dos riscos e acidentes de trabalho, aumento da produtividade, entre outros); **planos de cargos e salários** (levando a um maior comprometimento organizacional, satisfação e produtividade); **projetos para controle do álcool, tabagismo, orientações nutricionais** (alterações nos riscos,

autoestima e promoção da saúde); **programas de preparação para a aposentadoria** (promoção de alternativas de vida, ressignificação do trabalho, satisfação profissional, planejamento pessoal e profissional, benefícios para a autoestima, entre outros); **incentivo à realização de terapias alternativas** (com ganhos como o aumento da produtividade, relação interpessoal, sensação de bem-estar, prevenção de doenças).



Assimile

É possível compreender que o estabelecimento de programas e projetos de qualidade de vida no trabalho devem ser realizados a partir de um diagnóstico multisetorial e organizacional a respeito das condições de trabalho e de promoção de saúde dos trabalhadores. Porém, é importante ressaltar que tais ações só se tornam duradouras se representam um sentido dentro da missão, visão e estrutura organizacional, bem como a partir da coerência com a gestão de recursos humanos da empresa. Dessa maneira, possivelmente representará a eficácia por meio de indicadores de aumento da motivação, satisfação, saúde e diminuição dos riscos ocupacionais, bem como deve interferir positivamente na capacidade produtiva e econômica da organização.

Alves (2011) concluiu que existe ainda um grande distanciamento entre a teoria e a prática, a fim de que os programas e ações possam avançar de um fenômeno de status e moda para o incremento de políticas duradouras de satisfação, promoção de saúde e percepções reais de melhoria da qualidade de vida por parte do trabalhador. Assim, é possível refletir sobre os interesses e necessidades envolvidos no processo de implantação de projetos e programas de saúde e qualidade de vida do trabalhador.



Dica

Uma dica para você poder analisar e discutir com seus colegas sobre as repercussões dos benefícios e estratégias de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores é a análise do filme *Um senhor estagiário*. Procure avaliar as propostas de melhoria das condições de trabalho e de gestão organizacional, possibilidades de relacionamento interpessoal e de sensação de bem-estar retratadas no contexto do filme.

Cabe ressaltar que a partir da introdução de programas de qualidade de vida, também surgiram nas organizações oportunidades para prevenção de adoecimentos relacionados ao trabalho ou manifestados neste, tais como: alcoolismo, ansiedade, depressão, estresse e sintomas afins (MARTINS, 2004). Além disso, as autoras Oliveira e Limongi-França (2005) destacam a necessidade de gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a fim de que estes possam ter como resultados uma melhor percepção de bem-estar, medida que pode interferir na produtividade e nos resultados de uma organização. Mais especificamente, as autoras buscaram entender a compreensão dos administradores sobre os resultados da Gestão de QVT. Por meio da análise dos dados, verificaram a importância de divulgação aberta de resultados por meio de indicadores. Tais informações podem auxiliar na construção de políticas organizacionais e interferir positivamente no clima organizacional.



Pesquise mais

Você pode compreender um pouco mais sobre a repercussão dos programas de qualidade de vida no trabalho por meio da leitura do artigo de Tolfo e Piccinini (2001). Essas autoras buscaram levantar e refletir sobre os indicadores de qualidade de vida das empresas indicadas pela Revista Exame nos anos de 1997, 1999 e 2000, percebidas como os melhores lugares para se trabalhar. As autoras identificaram fatores positivamente relacionados, tais como: orgulho da organização, oportunidades profissionais para crescimento na carreira, bem como o oferecimento contínuo de treinamento.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000100010&lng=en&nrn=iso>. Acesso em: 20 dez. 2017.

As mudanças crescentes nas visões organizacionais e na própria forma de atenção à saúde dos trabalhadores na rede do Sistema Único de Saúde (SUS), como veremos mais profundamente a seguir, favorece a possibilidade de uma visão integral do trabalhador e dos

processos envolvidos. Marchiori Buss (2000) ao buscar entender as vantagens das ações de promoção à saúde para a promoção da qualidade de vida, destaca a necessidade de articulação entre os vários sistemas de saúde, às políticas e as ações para a promoção da satisfação e sensação do bem-estar. A partir dessas reflexões, é possível discorrer sobre a emergência de que o trabalhador não seja visto de maneira integral somente pelos setores de saúde, mas em todos os processos envolvidos inclusive no próprio âmbito do trabalho, ou seja, qualquer tipo de fragmentação de conhecimentos ou contextos não irá possibilitar essa visão integral. Por mais que, em termos de aprendizagem, tenhamos a necessidade de separar didaticamente os vários conhecimentos especializados envolvidos, na prática, promover a qualidade de vida do trabalhador exige uma integração real de vários saberes.

No que se refere às **ações e projetos interligados de saúde pública e privada**, SUS deve se responsabilizar por cuidar da saúde dos trabalhadores (BRASIL, 2012), segundo determina a Constituição Federal e a Lei Orgânica de Saúde (Lei 8080). Cabe ressaltar que em 2002 foi criada a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST), a fim de favorecer que sejam realizadas ações de Saúde do Trabalhador no SUS. A portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012 (BRASIL, 2012), instituiu a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. As diretrizes e ações devem se estender a todos os trabalhadores dos diversos setores. Cabe destacar na íntegra o art. 6º dessa portaria:



Para fins de implementação da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, dever-se-á considerar a articulação entre: I - as ações individuais, de assistência e de recuperação dos agravos, com ações coletivas, de promoção, de prevenção, de vigilância dos ambientes, processos e atividades de trabalho, e de intervenção sobre os fatores determinantes da saúde dos trabalhadores; II - as ações de planejamento e avaliação com as práticas de saúde; e III - o conhecimento técnico e os saberes, experiências e subjetividade dos trabalhadores e destes com as respectivas práticas institucionais (s.p.).



Exemplificando

Uma das formas de entender as vantagens das propostas de visão integral do trabalhador é a análise profunda das propostas e diretrizes do SUS para o cuidado da saúde em geral e, em específico, das propostas de suporte ao trabalhador. Apesar das críticas à precarização da saúde no país, é possível exemplificar sobre a potencialidade do sistema em comparação a outros países, inclusive mais desenvolvidos como os EUA.

Além disso, no art. 8º, são destacados os objetivos da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, tais como:

I - fortalecer a Vigilância em Saúde do Trabalhador (VISAT) e a integração com os demais componentes da Vigilância em Saúde; II - promover a saúde e ambientes e processos de trabalhos saudáveis; III - garantir a integralidade na atenção à saúde do trabalhador; IV - ampliar o entendimento de que de que a saúde do trabalhador deve ser concebida como uma ação transversal, devendo a relação saúde-trabalho ser identificada em todos os pontos e instâncias da rede de atenção (s.p.).



Assimile

É importante perceber que por intermédio do SUS e mecanismos como a RENAST é possível verificar as possibilidades de integração, planejamento, normas e procedimentos, bem como são previstos investimentos e incentivos para interligação da saúde pública e privada.

Algumas ações e redes surgiram, interligadas ao SUS, em níveis estaduais e municipais, tais como o Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) e o Núcleo de Referência em Doenças Ocupacionais da Previdência Social (NUSAT). O NUSAT foi elaborado em 1989 como um órgão nacional vinculado ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e surgiu para dar suporte ao estudo das doenças ocupacionais (MELO; FAGUNDES; SANTOS, 2012).



A partir das informações sobre as diretrizes e mecanismos dispostos no SUS, podemos entender que, na prática, essas ações de intervenção e prevenção podem ocorrer e oferecer o suporte às necessidades das organizações e de saúde do trabalhador?

Portanto, quando tratamos de possibilidades de ação em saúde do trabalhador, devemos priorizar especialmente as **intervenções ocupacionais preventivas**. Logo, a prevenção das doenças visa que as pessoas não desenvolvam ou recuperem-se das mesmas, bem como orienta principalmente para as ações de detecção, controle e diminuição dos fatores identificados como de riscos ou mesmo causais em determinadas doenças (GLINA; ROCHA, 2010). Nessa perspectiva, o foco central se encontra nas doenças e nas formas de combatê-las, de modo a evitá-las, curá-las ou abrandá-las. Além disso, visando a promoção da saúde são necessárias mudanças de perspectiva, de modo que o trabalhador seja visto como participante dos processos de manutenção de sua saúde, bem como possa reproduzir seus aprendizados em intervenções psicossociais.

Desse modo, a promoção da saúde visa a capacitação de pessoas para o controle e melhoria dos possíveis determinantes de saúde naquele cenário. Além disso, visa o fortalecimento de habilidades, ações para mudanças sociais, ambientais e econômicas como medidas para redução dos impactos na saúde coletiva e individual. Para construção de um programa de prevenção em saúde mental no trabalho é preciso primeiramente definir a abrangência (por exemplo, empresa toda ou setores), o período de duração, possíveis dificuldades para a implantação, reunir pessoas focadas e interessadas no programa e, por vezes, facilitar o planejamento das ações por meio da formação de um comitê, de forma que os membros desse possam receber os treinamentos e apoios institucionais necessários para metodologia e intervenção proposta (GLINA; ROCHA, 2010).

Esses autores também apontam a importância de indicadores de repercussões na saúde mental: relacionados com as condições de saúde e aqueles associados ao desempenho do trabalhador na organização. Além disso, também é essencial a avaliação contínua para que seja possível realizar as correções necessárias ao longo do processo de intervenção (avaliação do ambiente, organização e

conteúdo do trabalho, bem como da interface entre fatores físicos, biomecânicos e psicossociais).

As ações de prevenção visando o indivíduo devem priorizar ensinar os trabalhadores a reconhecer os aspectos do trabalho que podem estar gerando impactos na saúde mental, analisar os sintomas dessas influências e os modos de reação mais comuns (GLINA; ROCHA, 2010). Desse modo, as autoras apontam para a relevância de buscar o controle sobre os aspectos danosos do trabalho, a mudança de atitudes e crenças relacionadas aos impactos na saúde mental; priorizar o uso de recursos interpessoais e especialização de apoio e, finalmente, envolve a busca por mudanças comportamentais (por exemplo, melhorar a comunicação, praticar exercícios físicos, cuidar da estética e saúde, entre outros). Além do mais, não devemos nos esquecer dos auxílios essenciais da ergonomia no que se refere às possibilidades de mudanças no ambiente, apoio e clima organizacional.

Também é importante ressaltar as contribuições de Reinhardt e Fischer (2009) para melhorar a adesão aos programas de intervenção preventivos a respeito da realização de cursos e treinamentos específicos regularmente, a fim de atender às urgências das várias áreas e, então, possibilitar que as modificações possam se tornar permanentes e usuais. Ao tomar consciência, continuamente, é possível aumentar a valorização, envolvimento e as possibilidades de reflexão, mudança das condições e disponibilidade pessoal e ambiental para as alterações necessárias. Também os autores enfatizaram a necessidade de comprometimento da organização com a prevenção de doenças, riscos e acidentes de trabalho, de forma integrada com a administração dos outros serviços de saúde, e não como algo à parte da gestão desses processos.

Atenção

É importante que você perceba que as intervenções ocupacionais preventivas devem ser realizadas com a participação ativa dos colaboradores e das chefias, bem como as organizações devem providenciar e disponibilizar os serviços técnicos profissionais especializados, considerando as dificuldades em um aspecto mais macro e menos individual e sem a busca de possíveis culpados para o adoecimento.

Ao longo dessa última seção da disciplina tratamos sobre as repercussões e medidas necessárias para atuar na melhoria da saúde mental dos trabalhadores e das condições das organizações, de modo a possibilitar avanços na qualidade de vida dos indivíduos e facilitar a promoção de saúde no trabalho. De forma geral, ao longo da disciplina, buscamos trazer os conhecimentos da Psicologia aplicadas às noções de indivíduo e de trabalho, possibilitando o entendimento das mudanças nas organizações e na qualidade de vida. Mais especificamente, buscamos entender as influências dos aspectos psicológicos nos adoecimentos e causas dos acidentes de trabalho, bem como as possibilidades de investigação e de intervenção pautadas nos conhecimentos da Psicologia, mas não restritas aos psicólogos. Esperamos que essa jornada de ensino possa ter provocado reflexões, curiosidades e necessidades de aprofundamento nessas temáticas.

Sem medo de errar

A partir do contexto anteriormente apresentado, você foi solicitado a elaborar um planejamento de um programa de intervenção que inclua informações tais como: possíveis instrumentos, locais, setores a serem envolvidos, resultados esperados, entre outros. Por mais que se trate de uma situação fictícia, para um planejamento de intervenção é preciso considerar algumas etapas.

Para planejar adequadamente uma ação é necessário se atentar a alguns questionamentos: Qual é a missão e visão da organização? Conhece informações da cultura e clima organizacional? Qual problema será objeto da intervenção? Como descrever e explicar o problema? Quais recursos já foram utilizados anteriormente? Quais recursos podem ser utilizados nesse momento (questionários, guias informativos, palestras, entre outros)? Quem estará envolvido nesse projeto e como viabilizar os recursos necessários? Como concluir a proposta de intervenção? Como avaliar os resultados alcançados?

Avançando na prática

Intervenções em estresse organizacional

Descrição da situação-problema

Em uma agência bancária, tem aumentado significativamente os índices de afastamento por doenças ocupacionais, entre elas o estresse ocupacional. Imagine que você foi convidado para compor a equipe de promoção da qualidade de vida e da saúde do trabalhador nesse cenário. Em um primeiro momento, elabore um questionário investigativo a respeito dos fatores que têm levado à intensificação do estresse nos trabalhadores bancários.

Resolução da situação-problema

A resolução dessa situação-problema deve incluir reflexões e a elaboração de questões a respeito de fatores do contexto que podem ser **elementos causadores ou intensificadores do estresse** (jornada de trabalho, metas individuais e grupais, características do próprio trabalho, acúmulo de funções, velocidade, habilidades intelectuais e interpessoais exigidas, entre outros), e os **elementos individuais envolvidos** (histórico anterior de doenças ocupacionais, diagnósticos anteriores de saúde mental do trabalhador independente da função ou emprego atual, significados do trabalho, e sintomas físicos e emocionais).

Faça valer a pena

1. A Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST) faz parte de uma iniciativa nacional para promover conhecimentos e ações a favor da saúde global do trabalhador. A RENAST deve integrar os mecanismos do SUS (Sistema único de Saúde) por meio dos Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST).

Com base nessa afirmação, assinale a alternativa correta:

- a) A RENAST se preocupa em apoiar ações e só funciona em alguns municípios e de forma isolada.
- b) A RENAST se constitui em uma iniciativa como outras para atender a população de baixa renda.

- c) A RENAST tem como objetivo diminuir a comunicação e integração entre os serviços para o trabalhador.
- d) A RENAST se constitui em uma complexa rede que se concretiza com ações transversais, incluindo a produção e gestão do conhecimento e todos os níveis e ações definidas.
- e) O CEREST se constitui como um centro técnico especializado, mas que não busca atender a visão integral de homem em suas práticas.

2. De acordo com Guimarães et al. (2006), a “saúde do trabalhador é, por natureza, um campo interdisciplinar e multiprofissional. As análises dos processos de trabalho, pela sua complexidade, tornam a interdisciplinaridade uma exigência intrínseca que necessita preservar a autonomia e articular conhecimentos de diferentes áreas” (p. 470).

Assinale a alternativa que expressa corretamente as relações entre saúde do trabalhador e as ações necessárias nesse contexto:

- a) É preciso priorizar o trabalhador e, posteriormente, as necessidades e pressões da organização.
- b) Tem-se como objetivo a promoção da melhoria da qualidade de vida e da saúde do trabalhador, mediante a articulação e integração, de forma contínua e harmoniosa, entre as necessidades da organização e do trabalhador.
- c) É preciso utilizar de diferentes conhecimentos para garantir a satisfação e motivação total dos trabalhadores
- d) A saúde do trabalhador é uma área da saúde pública que busca intervir na relação entre o sistema produtivo e a saúde, com uma visão principalmente remediativa.
- e) Busca-se nessa área estudar principalmente sobre aqueles que estão mais expostos a adoecer devido a determinadas condições emocionais e não devido ao próprio trabalho.

3. O Ministério da Saúde propõe que as principais medidas no campo da prevenção e controle das doenças ocupacionais considerem a possibilidade da realização de atividades para a promoção da saúde no próprio ambiente de trabalho, determinando as condições de risco, a caracterização e a quantificação dos possíveis danos envolvidos (CÂMARA et al., 2003).

Com base nessa afirmação, assinale a alternativa correta:

- a) A ginástica laboral é a principal solução para o controle de doenças ocupacionais e deve ser implantada em todos os locais de trabalho e sem

restrição para eliminar os possíveis danos do trabalho, sejam esses físicos ou mentais.

b) É suficiente garantir que seja promovido um trabalho educativo realizado por uma equipe multiprofissional no próprio local de trabalho.

c) Um dos desafios da saúde do trabalhador é conseguir articular, na prática, múltiplos esforços para garantir o cuidado integral aos trabalhadores, por meio da incorporação de ações preventivas, curativas, individuais e coletivas.

d) É essencial um trabalho de conscientização e vigilância dos trabalhadores em suas rotinas cotidianas para assegurar a manutenção da qualidade de vida e saúde no trabalho.

e) Para a garantia de ações de melhoria da saúde no próprio trabalho são necessárias mudanças nas estruturas físicas e a modernização dos equipamentos de trabalho.

Referências

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade, v. 6, n. 1, 2011, p. 60-78. Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-341359>>. Acesso em 1 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html>. Acesso em: 1 nov. 2017.

CAMARGO, D.A.; CAETANO, D. **Aspectos do nexo causal dos transtornos mentais relacionados ao trabalho**. IN CAMARGO, D. A.; CAETANO, D.; GUIMARÃES, L. A. M. (Org.), *Psiquiatria Ocupacional: aspectos conceituais, diagnósticos e periciais dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho*. São Paulo: Editora Atheneu, 2010, p. 120-123.

CAMARGO, D.A.; CAETANO, D.; GUIMARÃES, L. A. M. (Org.). **Psiquiatria Ocupacional: aspectos conceituais, diagnósticos e periciais dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho**. São Paulo: Editora Atheneu, 2010, p. 1-14.

CAMARGO, D.A.; FONTES, A. P.; OLIVEIRA, J.I. **Diagnóstico das LER/DORT e saúde mental**. IN GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.), *Série Saúde mental e trabalho*, v. III. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 145-160.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas**. *Ciênc. Saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-8123200000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 dez. 2017

GLINA, D.M.R.; ROCHA, L.E. **Aspectos preventivos em psiquiatria ocupacional**. IN CAMARGO, D. A.; CAETANO, D.; GUIMARÃES, L. A. M. (Org.), *Psiquiatria Ocupacional: aspectos conceituais, diagnósticos e periciais dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho*. São Paulo: Editora Atheneu, 2010, p. 120-123.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **A Psicopatologia do trabalho**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 18, n. 2, p. 10-15, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1 nov. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCHIORI BUSS, Paulo. **Promoção da saúde e qualidade de vida.** Ciência & Saúde Coletiva [online], v, 5, 2000, 5. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63050114>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

MARCITELLI, Carla Regina de Almeida. **Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde.** Ensaio e Ciência Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, v. 15, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/260/26022135015.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

MARTINS, Daniela de Almeida. **Programas de prevenção ao alcoolismo no trabalho.** In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.), Série Saúde mental e trabalho, v. III. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 217-243.

MELO, C.M.M., FAGUNDES, N.C.; SANTOS, T.A. (Orgs.) **Avaliação: metodologias no campo da saúde e da formação** [online]. Salvador: EDUFBA, 2012, 311p.

OLIVEIRA, P.M.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. (2005). **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **CID-10: Classificação Internacional de Doenças.** 10a rev. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PEDROSO, Bruno. **Desenvolvimento do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2010.

REINHARDT, Érica Lui; FISCHER, Frida Marina. **Barreiras às intervenções relacionadas à saúde do trabalhador do setor saúde no Brasil.** Rev Panam Salud Publica, v. 25, n. 5, p. 411-417, maio/2009. Disponível em: <http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-498920090005000005>. Acesso em: 1 nov. 2017.

REIS JÚNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008. 114 f.

ROCHA, L. E. **A investigação da relação saúde e trabalho incorporando a saúde do trabalhador.** IN CAMARGO, D. A.; CAETANO, D.; GUIMARÃES, L. A. M. (Org.), Psiquiatria Ocupacional: aspectos conceituais, diagnósticos e periciais dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho. São Paulo: Editora Atheneu, 2010, p. 115-119.

SILVA JUNIOR, Sérgio Henrique Almeida da et al. **Validade e confiabilidade do índice de capacidade para o trabalho (ICT) em trabalhadores de enfermagem.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 6, p. 1077-

1087, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000600005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 dez. 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Trad. Cristina Yamagami, 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STACCIARINI, J.M.R.; TRÓCOLLI, B.T. **Instrumento para mensurar o estresse ocupacional**: inventário de estresse em enfermeiros (IEE). Rev.latino-am. enfermagem. Ribeirão Preto, v. 8, n. 6, p. 40-49, dezembro 2000. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1514/1555>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

THE WHOQOL GROUP. **Development of the World Health Organization WHOQOL-Bref Quality of Life Assessment**. Psychological Medicine, v. 28, n. 3, p. 551-8, 1998.

_____. **World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL)**: position paper from World Health Organization. Soc Sci Med., v. 41, n. 10, p. 1403-1409, 1995.

ISBN 978-85-522-0632-3



9 788552 206323 >