

# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Prof.<sup>a</sup> Alexandra Danuza Bertoldi



2013



Copyright © UNIASSELV 2013

*Elaboração:*

*Prof.<sup>a</sup> Alexandra Danuza Bertoldi*

*Revisão, Diagramação e Produção:*

*Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI*

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri  
UNIASSELVI – Indaial.

302.35

B546p Bertoldi, Alexandra Danuza

Psicologia organizacional e do trabalho/ Alexandra Danuza  
Bertoldi. Indaial : Uniasselvi, 2013.

257 p. : il

ISBN 978-85-7830-816-2

1. Psicologia.

2. Comportamento Organizacional.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

# APRESENTAÇÃO

---

Caro(a) acadêmico(a), bem-vindo(a) à disciplina de Psicologia Organizacional e do trabalho!

Este é o Caderno de Estudos da disciplina e servirá para orientá-lo(a) durante seus estudos, visando contribuir para o aprofundamento dos seus conhecimentos sobre o homem inserido no ambiente de trabalho.

Este caderno está dividido em três unidades de estudo. A primeira unidade objetiva contextualizar a Psicologia enquanto ciência e profissão, suas áreas de atuação e pesquisa. Também serão apresentados temas como qualidade de vida no ambiente de trabalho e assédio moral.

A Unidade 2 apresenta temas relacionados ao comportamento humano no ambiente organizacional, como liderança, trabalho em equipe, conflitos e comunicação.

A Unidade 3 reflete sobre as características dos ambientes de trabalho que levam ao adoecimento dos trabalhadores. Aborda também as principais doenças mentais que acometem os trabalhadores no Brasil.

A Psicologia é uma ciência que traz diversas contribuições para todos que desejam compreender o comportamento humano em diferentes contextos. Em especial, a área de psicologia organizacional, tema desta disciplina, servirá de complemento para sua formação profissional, independente da área de atuação em que você estará inserido(a)!

Lembre-se, sua participação é essencial para o melhor aproveitamento desta disciplina!

Bons estudos e sucesso na sua vida acadêmica!

Prof.<sup>a</sup> Alexandra Danuza Bertoldi



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



# BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

**EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES**

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓



**Fique atento!** Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓





# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA</b> .....	<b>1</b>
<b>TÓPICO 1 – PSICOLOGIA, CIÊNCIA E PROFISSÃO</b> .....	<b>3</b>
1 INTRODUÇÃO .....	3
2 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA .....	4
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA .....	8
3.1 ÁREAS DE CONHECIMENTO DA PSICOLOGIA .....	9
3.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA .....	12
RESUMO DO TÓPICO 1 .....	17
AUTOATIVIDADE .....	18
<b>TÓPICO 2 – PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO</b> .....	<b>19</b>
1 INTRODUÇÃO .....	19
2 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO? .....	20
3 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO .....	21
4 O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
RESUMO DO TÓPICO 2 .....	31
AUTOATIVIDADE .....	32
<b>TÓPICO 3 – DIFERENÇAS INDIVIDUAIS</b> .....	<b>33</b>
1 INTRODUÇÃO .....	33
2 VALORES .....	33
3 PERCEPÇÃO .....	36
3.1 FENÔMENOS BÁSICOS DA PERCEPÇÃO .....	40
3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE PERCEPÇÃO .....	41
3.3 DISTORÇÕES DA PERCEPÇÃO .....	43
4 INTELIGÊNCIA .....	44
4.1 AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS .....	44
5 ATENÇÃO .....	46
6 PENSAMENTO .....	48
RESUMO DO TÓPICO 3 .....	50
AUTOATIVIDADE .....	51
<b>TÓPICO 4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>53</b>
1 INTRODUÇÃO .....	53
2 QUALIDADE DE VIDA .....	54
3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	55
LEITURA COMPLEMENTAR .....	61
RESUMO DO TÓPICO 4 .....	65
AUTOATIVIDADE .....	66
<b>TÓPICO 5 – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO</b> .....	<b>67</b>
1 INTRODUÇÃO .....	67
2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....	68
RESUMO DO TÓPICO 5 .....	80
AUTOATIVIDADE .....	81

<b>UNIDADE 2 – PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>83</b>
<b>TÓPICO 1 – LIDERANÇA</b> .....	<b>85</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>85</b>
<b>2 CONCEITOS DE LIDERANÇA</b> .....	<b>86</b>
<b>3 ESTILOS DE LIDERANÇA</b> .....	<b>90</b>
3.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, LIBERAL E DEMOCRÁTICA .....	90
3.2 LIDERANÇA SITUACIONAL .....	92
3.3 LIDERANÇA SERVIDORA .....	93
3.4 LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	94
3.5 LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	95
3.6 LIDERANÇA BASEADA EM VALORES .....	96
<b>4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – DANIEL GOLEMAN (2002)</b> .....	<b>97</b>
<b>LEITURA COMPLEMENTAR</b> .....	<b>99</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 1</b> .....	<b>102</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>103</b>
<b>TÓPICO 2 – COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>105</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>105</b>
<b>2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>106</b>
<b>3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>106</b>
3.1 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO.....	112
3.2 FEEDBACK .....	113
3.3 COMO MELHORAR A SUA COMUNICAÇÃO .....	115
<b>LEITURA COMPLEMENTAR</b> .....	<b>115</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 2</b> .....	<b>118</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>119</b>
<b>TÓPICO 3 – GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO</b> .....	<b>121</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>121</b>
<b>2 GRUPOS DE TRABALHO</b> .....	<b>122</b>
2.1 TIPOS DE GRUPOS .....	123
2.2 COESÃO GRUPAL.....	124
<b>3 EQUIPES DE TRABALHO</b> .....	<b>126</b>
3.1 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE .....	128
3.2 TIPOS DE EQUIPES.....	130
3.3 EQUIPES ALTAMENTE EFICAZES.....	133
<b>4 DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO</b> .....	<b>137</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3</b> .....	<b>138</b>
<b>AUTOATIVIDADE</b> .....	<b>139</b>
<b>TÓPICO 4 – CONFLITO E NEGOCIAÇÃO</b> .....	<b>141</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>141</b>
<b>2 CONCEITOS DE CONFLITO</b> .....	<b>142</b>
<b>3 CONFLITO</b> .....	<b>142</b>
3.1 CONDIÇÕES ANTECEDENTES DE CONFLITOS.....	144
3.2 TIPOS DE CONFLITO .....	145
3.3 NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS CONFLITOS .....	145
3.4 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	145
3.5 CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS .....	147
<b>4 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO</b> .....	<b>150</b>
<b>5 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO</b> .....	<b>151</b>



LEITURA COMPLEMENTAR.....	154
RESUMO DO TÓPICO 4.....	156
AUTOATIVIDADE .....	157
UNIDADE 3 – TRABALHO E ADOECIMENTO .....	159
TÓPICO 1 – TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE DOS TRABALHADORES.....	161
1 INTRODUÇÃO .....	161
2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	162
3 TRABALHO E SOFRIMENTO .....	165
LEITURA COMPLEMENTAR.....	172
RESUMO DO TÓPICO 1.....	176
AUTOATIVIDADE .....	177
TÓPICO 2 – TRABALHO E ADOECIMENTO: ESTRESSE .....	179
1 INTRODUÇÃO .....	179
2 ESTRESSE .....	179
2.1 INDICADORES DE ESTRESSE .....	186
2.2 ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	187
2.3 CONTROLE DO ESTRESSE .....	190
LEITURA COMPLEMENTAR.....	191
RESUMO DO TÓPICO 2.....	194
AUTOATIVIDADE .....	195
TÓPICO 3 – TRABALHO E ADOECIMENTO: SÍNDROME DE BURNOUT .....	197
1 INTRODUÇÃO .....	197
2 SÍNDROME DE BURNOUT .....	198
3 ESTRESSE X SÍNDROME DE BURNOUT.....	204
LEITURA COMPLEMENTAR.....	207
RESUMO DO TÓPICO 3.....	209
AUTOATIVIDADE .....	210
TÓPICO 4 – TRABALHO E ADOECIMENTO: DEPRESSÃO E ALCOOLISMO .....	211
1 INTRODUÇÃO .....	211
2 DEPRESSÃO.....	212
2.1 TRATAMENTO PARA DEPRESSÃO .....	216
2.2 A DEPRESSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	217
3 SÍNDROME DE DEPENDÊNCIA ALCOÓLICA (ALCOOLISMO).....	218
3.1 IMPACTOS DO ALCOOLISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	221
3.2 TRATAMENTO E PREVENÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	223
RESUMO DO TÓPICO 4.....	226
AUTOATIVIDADE .....	227
TÓPICO 5 – TRABALHO E ADOECIMENTO: ANSIEDADE .....	229
1 INTRODUÇÃO .....	229
2 ANSIEDADE E TRANSTORNO DE ANSIEDADE GENERALIZADA .....	230
2.1 TRANSTORNO DE ANSIEDADE GENERALIZADA .....	231
3 SÍNDROME DO PÂNICO .....	232
LEITURA COMPLEMENTAR.....	236
RESUMO DO TÓPICO 5.....	240
AUTOATIVIDADE .....	241
REFERÊNCIAS.....	243



# UNIDADE 1

---

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade você será capaz de:**

- conhecer a história da Psicologia enquanto ciência e profissão e seu campo de atuação e pesquisa na atualidade;
- conhecer a Psicologia Organizacional como área de pesquisa e atuação da Psicologia;
- compreender alguns processos básicos em Psicologia e sua relação com o comportamento humano;
- compreender o significado de qualidade de vida no trabalho e os fatores associados a ela;
- identificar comportamentos que se caracterizam como assédio moral.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em cinco tópicos e em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – PSICOLOGIA, CIÊNCIA E PROFISSÃO

TÓPICO 2 – PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

TÓPICO 3 – DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

TÓPICO 4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

TÓPICO 5 – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO





## PSICOLOGIA, CIÊNCIA E PROFISSÃO

## 1 INTRODUÇÃO

“A Psicologia tem passado longo, mas história curta”.  
Hermann Ebbinghaus

Caro(a) acadêmico(a)! Neste momento você está iniciando seus estudos sobre Psicologia. Nesse primeiro tópico da Unidade 1 do Caderno de Estudos serão abordados aspectos históricos referentes à Psicologia enquanto ciência, assim como os conhecimentos e práticas mais atuais dessa área.

No decorrer de seus estudos, você verá que a Psicologia traz contribuições para auxiliar a compreensão do comportamento humano. É um campo de estudos extremamente vasto e diversificado, que produz conhecimentos importantes para todos aqueles que se interessam em compreender melhor o ser humano. Essa diversidade de teorias e áreas de atuação apresentadas pela Psicologia pode ser explicada pelas características de seu objeto de estudo: o homem. Um ser tão complexo, que está em constante mudança, assim como as suas relações com seus pares e com o ambiente em que vive.

Portanto, a Psicologia se interessa por diversas questões que dizem respeito ao ser humano e ao seu comportamento. Os conhecimentos produzidos por essa ciência têm sido utilizados por diversas outras ciências, assim como por muitas profissões, visando contribuir para a melhoria de suas práticas profissionais.



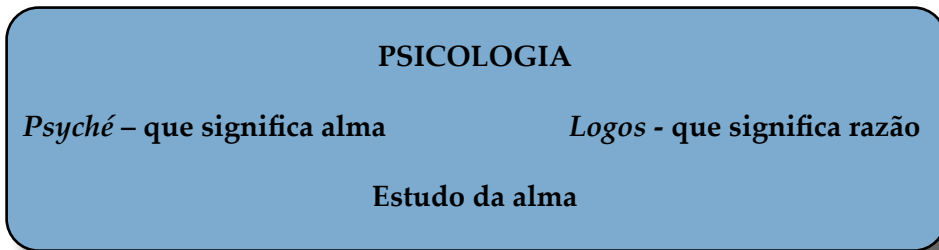
“Pois fica decretado, a partir de hoje, que psicólogo é gente também. Sofre e chora, ama e sente, às vezes, precisa falar: o olhar atento, o ouvido aberto, escutando a tristeza do outro, quando, às vezes, a tristeza maior está dentro do seu peito. Quanto a mim, fico triste e fico alegre e sinto raiva também. Sou de carne e osso, e quero que você saiba isso de mim. E agora, que já sabe que sou gente, quer falar de você pra mim?”  
Cyro Martins

## 2 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA

No sentido etimológico da palavra, psicologia vem do grego e significa estudo da alma. Para os gregos, a alma era entendida como a parte imaterial do ser humano (pensamentos, sentimentos, sensações, percepção).

Entretanto, foi somente no início do século XVIII que o termo psicologia tornou-se mais comum entre os estudiosos e passou a significar “estudo da mente”. (WEITEN, 2002).

FIGURA 1 – A PSICOLOGIA



FONTE: A autora

A Psicologia é, em geral, definida como a ciência do comportamento dos seres humanos e dos animais. Estuda o comportamento com métodos da ciência e procura estabelecer teorias ou interferências a respeito da mente, a partir das informações que obtém sobre o comportamento. (COFER, 1992).

A Psicologia está interessada no ser humano e nos diversos aspectos que permeiam, influem e caracterizam seu comportamento. Busca explicar de que forma as pessoas aprendem, por que são diferentes umas das outras, em quais situações agem da mesma forma. Busca respostas para diversas outras perguntas, visando compreender esse ser tão complexo que é o homem.

A Psicologia oferece uma gama de informações sobre tópicos que interessam a todos nós, que vão desde questões sociais – por exemplo, como reduzir a incidência de doença mental – até questões altamente pessoais – por exemplo, como aumentar o autocontrole. De muitas formas, a psicologia é sobre você e eu, sobre a vida no mundo moderno. (WEITEN, 2002, p. 3).



A Psicologia é em geral definida como a ciência do comportamento dos seres humanos e dos animais.

Você deve estar se perguntando: afinal, como surgiu a Psicologia? Essa pergunta tem uma resposta complexa. Desde os tempos mais remotos o homem se preocupa em explicar a si mesmo, seu comportamento. Entretanto, enquanto ciência, a Psicologia surgiu há cerca de 130 anos. Por esse motivo, diz-se que a Psicologia tem um passado longo, mas uma história curta!

Inicialmente, a Psicologia estava ligada à Filosofia, sendo considerados seus precursores pensadores como Sócrates, Platão, Aristóteles, entre outros. Na Grécia antiga, há cerca de 300 anos antes do nascimento de Cristo, o filósofo Aristóteles teorizou sobre a diferença entre a razão, a percepção e as sensações. O filósofo chegou a organizar essas reflexões no que pode ser considerado o primeiro tratado em Psicologia, intitulado *da anima*.

Outro filósofo interessado no comportamento humano foi Galeno. Baseado na teoria dos humores de Hipócrates, ele desenvolveu a primeira tipologia do temperamento humano.

Para Hipócrates, elementos primários do universo estavam divididos em: terra, ar, fogo e água, e quatro qualidades: calor, frio, úmido e seco. Esses elementos foram relacionados a quatro humores corporais no ser humano: sangue, fleuma, bile branca e bile negra. O equilíbrio entre esses humores determinaria a saúde e o desequilíbrio causaria a doença (STRELAU, 1998).

Galeno, então, a partir dessas formulações de Hipócrates, distinguiu quatro temperamentos primários, que foram nomeados de acordo com os humores predominantes no corpo de cada pessoa. A seguir são apresentados os quatro tipos de temperamento (STRELAU, 1998 apud ITO; GUZZO, 2002, p. 92):

- 1 Tipo sanguíneo, caracterizado por indivíduos atléticos e vigorosos, nos quais o humor corporal predominante era o sangue.
- 2 Tipo colérico, indivíduos facilmente irritáveis, nos quais predominava a bile amarela.
- 3 Tipo melancólico, indivíduos tristes e melancólicos, que exibiam excesso de bile negra.
- 4 Tipo fleumático, indivíduos cronicamente cansados e lentos em seus movimentos, que possuíam excesso de fleuma.

Essa foi uma das primeiras formas de categorizar as diferenças individuais das pessoas e de classificar a personalidade humana. Atualmente, a Psicologia também estuda esse processo através das teorias da personalidade, tendo desenvolvido e aprofundado o tema.

Entretanto, a Psicologia como ciência e campo de estudo, independente da Filosofia, surge muito tempo depois.

Afinal, o que é uma ciência? Ciência, do latim *scientia*, significa conhecimento e se refere a qualquer conhecimento ou prática sistemáticos. Pode ser definida como uma atividade humana que se baseia na utilização de métodos definidos, através dos quais se produzem, testam e comprovam conhecimentos. (AULETE, 2004).



“A ciência compõe-se de um conjunto de conhecimentos sobre fatos ou aspectos da realidade (que chamamos de objeto de estudo), expresso por meio de uma linguagem precisa e rigorosa. Esses conhecimentos devem ser obtidos de maneira programada, sistemática e controlada, para que se permita a verificação de sua validade” (BOCK et al., 2008, p. 20).

A ciência é utilizada para que se possa conhecer melhor o mundo e a realidade e possui algumas características que a distinguem do senso comum, a saber: (BOCK et al., 2008):

- objetividade;
- objetivo específico;
- linguagem rigorosa;
- métodos e técnicas específicos;
- suas conclusões são passíveis de verificação;
- processo cumulativo de conhecimento.

Portanto, a Psicologia, ao produzir conhecimentos, o faz a partir da lógica e da sistemática da ciência. As afirmações, teorias e técnicas utilizadas nesse campo do conhecimento foram e são elaboradas seguindo as características do método científico e, por isso, a Psicologia pode ser considerada uma ciência.

“Como ciência, a Psicologia tenta verificar as suas ideias e teorias por meio de observações em condições explicitamente definidas. [...] uma ciência se baseia na evidência verificada e não pode confiar na opinião, na crença ou no julgamento não documentado por uma observação satisfatoriamente verificada”. (COFER, 1992, p. 15).

A data do nascimento da Psicologia enquanto ciência é 1879, quando Wilhelm Wundt abriu um laboratório de psicologia experimental na cidade de Leipzig, na Alemanha.



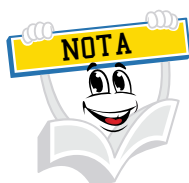
Nos Laboratórios de Psicologia Experimental realizavam-se pesquisas sobre percepção, aprendizagem e memória. Segundo Pinto (2008, p. 3), alguns dos aparelhos principais do Laboratório de Psicologia Experimental eram:

- Aparelhos de tempos de reação, que têm por objetivo medir o tempo que decorre entre o aparecimento de um estímulo (visual ou sonoro) e a resposta motora dada pelo sujeito (resposta com a mão ou com o pé).
- Aparelhos para medir e avaliar a habilidade de coordenação motora na realização de movimentos; e ainda aparelhos para medir a força manual e a resistência à fadiga.
- Aparelhos para medir a percepção de profundidade.

No Brasil, a atuação de psicólogos no mercado de trabalho se iniciou nas áreas da educação e do trabalho entre os anos de 1940 e 1950. Essa atuação não era reconhecida formalmente, ou seja, não era regulamentada por lei.

A formação profissional de psicólogo no Brasil foi institucionalizada no ano de 1946. A partir dessa data, as universidades brasileiras estavam aptas a oferecer cursos de Psicologia aos seus alunos.

Entretanto, foi apenas em 27 de agosto de 1962 que a Lei nº 4.119 (BRASIL, 2010) regulamentou a profissão de psicólogo. Esse reconhecimento representou um grande avanço para a área profissional, pois serviu de apoio para a abertura do mercado de trabalho aos psicólogos.



"A Psicologia, como ciência humana, permitiu-nos ter um conhecimento abrangente sobre os seres humanos. Sabemos mais sobre suas emoções, seus sentimentos, seus comportamentos; sabemos sobre seu desenvolvimento e suas formas de aprender; conhecemos suas inquietações, vivências, angústias, alegrias [...]" (BOCK et al., 2008, p. 103).

Caro(a) acadêmico(a), leia um trecho do texto: **De médico, psicólogo, psiquiatra, sensato, louco... todos têm um pouco.** Ele apresenta algumas curiosidades de uma pesquisa sobre a imagem do psicólogo para o público em geral.

**DE MÉDICO, PSICÓLOGO, PSIQUIATRA, SENSATO, LOUCO... TODOS TÊM UM POUCO!**

Christian Reimer e Kirsten von Sydow, respectivamente diretor e psicóloga da Clínica de Psicossomática e Psicoterapia da Universidade de Giessen, em

Hamburgo, Alemanha, analisaram 60 estudos, publicados entre 1948 e 1995, em inglês ou alemão, sobre os estereótipos em relação aos profissionais de saúde mental, especialmente os psicoterapeutas. Eles tentaram responder à indagação: Qual é a imagem pública dos psicoterapeutas e psicólogos? Homens e mulheres foram pesquisados praticamente na mesma proporção.

O resultado foi publicado no “American Journal of Psychotherapy” (“Jornal Americano de Psicoterapia”), volume 52, nº 4, em 1998, e mantém sua atualidade. E embora o estudo não abranja o Brasil, pode servir de subsídio para o caso do país. Trinta e nove por cento dos entrevistados, segundo os pesquisadores, atribuíram a qualidade de “bom ouvinte/observador” aos psicoterapeutas. Dessa maneira, teoricamente, os profissionais seriam “sempre capazes de diagnosticar e, portanto, podem trazer medo às pessoas de serem diagnosticadas como mentalmente perturbadas em ocasiões privadas”. Nos anos 50, por exemplo, 3% dos estudantes norte-americanos acreditavam que os psicólogos podiam ler pensamentos e 8% achavam que os psiquiatras também!

O trabalho dos pesquisadores alemães - “Atitudes em Relação a Psicoterapeutas, Psicólogos, Psiquiatras e Psicanalistas” – registrou também que 18% dos entrevistados consideram a infalibilidade e uma falta de respeito pelas fronteiras do pessoal como o principal atributo negativo da personalidade dos terapeutas. Nos filmes, tanto os profissionais ‘bons’ como os ‘maus’ passam uma imagem de muito poderosos: Podem, por exemplo, “desarmar gângsteres usando o intelecto”. Levando Reimer e Von Sydow a considerar: “Quando levamos todos esses pontos em consideração, as questões de (ab)uso do poder e (des)respeito aos limites pessoais dos outros, praticados pelos terapeutas, parecem ser questões vitais”.

FONTE: DE MÉDICO, psicólogo, psiquiatra, sensato, louco... todos têm um pouco! **Revista Ciência e Profissão Diálogos**, Brasília, n. 1, p. 39-42, abr. 2004.



Não esqueça! A data do nascimento da Psicologia enquanto ciência é 1879, ano em que Wundt abriu um laboratório de psicologia experimental na cidade de Leipzig, na Alemanha.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA

O campo de estudos e de atuação da Psicologia é extremamente vasto e continua crescendo a cada dia. Por tal motivo, torna-se importante apresentar algumas das principais áreas de estudos e atuação do psicólogo.

É importante lembrar que a Psicologia é uma ciência e uma profissão. Enquanto profissão, aplica os conhecimentos teóricos e técnicos da Psicologia,

com o objetivo de identificar e intervir nos fatores determinantes das ações e dos sujeitos. Também intervém na história pessoal, familiar e social desses, vinculando-os a condições políticas, históricas e culturais. Atua com o objetivo de promover o respeito à dignidade e integridade do ser humano (CRP-PR, 2009).



"A intervenção do psicólogo é intencional, planejada e feita com a utilização de conhecimentos específicos do campo da ciência". (BOCK et al., 2008, p. 104).

### 3.1 ÁREAS DE CONHECIMENTO DA PSICOLOGIA

Desde o seu surgimento enquanto ciência, a Psicologia vem expandindo o seu campo de estudo. Após Wundt, muitos outros estudiosos contribuíram para o crescimento dos conhecimentos na área da Psicologia, fato que contribuiu para que, atualmente, a Psicologia possua uma multiplicidade de modelos teóricos. A seguir serão apresentadas algumas dessas áreas de pesquisa em Psicologia:

- **Psicologia do desenvolvimento:** estuda as mudanças que ocorrem no ciclo de vida de uma pessoa.
- **Psicometria:** ramo da Psicologia que faz interface com a estatística e trata da utilização de números no estudo dos fenômenos naturais. Investigam e aperfeiçoam a teoria e aplicação de testes psicológicos.
- **Neurociências:** é o estudo da realização física do processo de informação no sistema nervoso humano e animal. Engloba três áreas principais: a neurofisiologia, a neuroanatomia e a neuropsicologia. A neurofisiologia é o estudo das funções do sistema nervoso; a neuroanatomia é o estudo da estrutura do sistema nervoso; e a neuropsicologia é o estudo da relação entre as funções neurais e psicológicas.
- **Psicologia da Personalidade:** busca a integração ampla e compreensiva dos dados obtidos por todos os setores de investigação psicológica.
- **Psicologia Social:** investiga todas as situações, e suas variáveis, em que a conduta humana é influenciada e influencia a de outras pessoas e grupos. (BRAGHIROLI, 1990).
- **Psicopatologia:** estuda o comportamento anormal do ser humano, como as neuroses e as psicoses. (BRAGHIROLI, 1990).

- **Psicologia da Saúde:**

A Psicologia da Saúde agrega o conhecimento educacional, científico e profissional da disciplina Psicologia para utilizá-lo na promoção e manutenção da saúde, na prevenção e no tratamento da doença, na identificação da etiologia e no diagnóstico relacionado à saúde, à doença e às disfunções, bem como no aperfeiçoamento do sistema de política da Saúde. (MATARAZZO, 1982, p. 5).

- **Psicologia Clínica:** ramo da psicologia que lida com diagnósticos e tratamento de problemas e desordens psicológicas. (WEITEN, 2002).
- **Psicologia do Trânsito:** É o estudo científico do comportamento dos participantes do trânsito. Estuda o comportamento dos pedestres – de todas as idades –, do motorista amador e profissional, do motoqueiro, do ciclista, dos passageiros e do motorista de coletivos e, num sentido mais largo ainda, de todos os participantes do tráfego aéreo, marítimo, fluvial e ferroviário. A Psicologia do Trânsito se restringe ao comportamento dos usuários das rodovias e das redes viárias urbanas. (ROZESTRATEN, 1981).
- **Psicologia Jurídica:** realiza-se no âmbito da Justiça, nas instituições governamentais e não governamentais, colaborando no planejamento e execução de políticas de cidadania, direitos humanos e prevenção da violência. Para tanto, sua atuação é centrada na orientação do dado psicológico repassado não só para os juristas como também aos sujeitos que carecem de tal intervenção. Contribui para a formulação, revisões e interpretação das leis.
- **Psicologia Ambiental:** a Psicologia Ambiental trata do relacionamento recíproco entre comportamento e ambiente físico. Estuda diferentes aspectos da relação comportamento humano e seu ambiente, considerando tanto o ambiente construído quanto o ambiente natural. Enfatiza o efeito do ambiente sobre o comportamento humano e considera que tanto o ambiente influencia o comportamento, quanto é influenciado por ele.



“Os psicólogos usam a ciência do comportamento e processos mentais para entender melhor por que as pessoas pensam, sentem e agem da maneira como o fazem”. (WEITEN, 2002, p. 6).

Na lista anterior foram apresentadas apenas algumas das áreas de pesquisa da Psicologia. Agora que você já sabe que um dos principais focos de estudo da Psicologia é o ser humano, também deve ter concluído que a Psicologia é uma ciência que ainda tem muito o que pesquisar! Ressalta-se que o ser humano está sempre se modificando e alterando suas relações, portanto, a Psicologia está sempre em constante movimento, assim como o ser humano!

Quando se fala em psicólogo, qual a imagem que vem à sua cabeça, acadêmico(a)? E o que faz exatamente um psicólogo? Você saberia responder? Antes de iniciar o próximo item de leitura desse tópico da Unidade 1, leia algumas curiosidades sobre o exercício profissional do psicólogo. Será que você também possui alguma ideia ou imagem parecida às apresentadas no texto?

[...] Nos anos 40, 40% dos leigos não sabiam para quais problemas era recomendada uma consulta a um psicólogo. Nos anos 70, o público não conseguia distinguir os psicólogos dos psiquiatras. Atualmente, os psicólogos estão relacionados principalmente à pesquisa, ao diagnóstico, ao aconselhamento e a trabalhar com crianças.

Até hoje, quando se fala em *expertise* clínica, o público pensa que os psicólogos são responsáveis por problemas familiares e menos “sérios”, e por testes psicológicos. Enquanto os psiquiatras são olhados como “especialistas para problemas mentais sérios” e para prescrever drogas psicoativas (esquizofrenia, por exemplo). Nos anos 90, os psicólogos também passaram a ser considerados responsáveis pelo tratamento de depressão, tendência suicida, vício em drogas e/ou álcool, como eram os psiquiatras na década de 60.

### **Atributos da personalidade**

Os psicólogos são tidos como empáticos, calmos, bons ouvintes/observadores, interessados, competentes, menos dogmáticos – mas também como intrometidos, enrolados, complicados, imprevisíveis, ‘com pensamentos confusos’, mais femininos e emocionalmente instáveis. Às vezes, “os psicólogos chegam a fazer os outros se sentirem incomodados no contato social.

Os psicólogos, conforme o estudo, têm a reputação de serem mais cordiais, mais prestativos e melhores ouvintes.

Os psicólogos clínicos já são encarados “como mais liberais, sensíveis, altruístas, sociais e inteligentes”, em comparação aos outros psicólogos. E os alunos de psicologia, psicólogos e leigos têm quase os mesmos estereótipos dos psicólogos, caracterizados como pessoas amáveis e inteligentes.

**Na ficção, a personalidade dos psicoterapeutas é caracterizada como competente, bem-sucedida, bem informada, poderosa; e, com menor frequência, como fracos ou loucos.**

### **O ambiente psicoterapêutico**

O elemento típico do ambiente de trabalho dos terapeutas é, em primeiríssimo lugar, um divã! O móvel está em 86% dos consultórios de psiquiatras de desenhos animados. Mesmo a maioria dos alunos da área pensa

que a terapia individual (o terapeuta e o cliente sentados frente a frente) ou uma situação de divã são as mais típicas para os psicoterapeutas.

FONTE: De médico, psicólogo, psiquiatra, sensato, louco... todos têm um pouco! **Revista Ciência e Profissão Diálogos**, Brasília, n. 1, p. 39-42, abr. 2004.



Para aprofundar seus conhecimentos sobre a Psicologia como ciência e profissão, sugere-se a leitura do livro: *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. De autoria de Ana Bock, Odair Furtado e Maria Teixeira.

## 3.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA

Muito dos conhecimentos produzidos pela Psicologia enquanto ciência tem uma aplicação prática, expressa através dos serviços oferecidos pelos psicólogos às pessoas.

Os psicólogos estão presentes em vários contextos, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, para a aprendizagem e para os processos de trabalho, entre outros, por isso a Psicologia possui várias áreas de especialidade. A seguir, verifica-se uma lista que apresenta a área em que os psicólogos atuam e a quantidade de especialistas.

QUADRO 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA

Área de Especialidade	Experiência Profissional	Concurso de Provas e Títulos	Curso de Especialização	Total
Psicologia Escolar/Educacional	1.660	7	2	1.669
Psicologia Organizacional/Trabalho	2.211	18	0	2.229
Psicologia de Trânsito	657	35	0	692
Psicologia Jurídica	722	20	2	744
Psicologia do Esporte	31	6	14	51
Psicologia Clínica	8.968	42	268	9.278
Psicologia Hospitalar	1.419	4	289	1.712
Psicopedagogia	299	12	1	312
Psicomotricidade	153	6	0	159
Psicologia Social	490	3	0	493
Neuropsicologia	136	6	48	190
<b>TOTAL:</b>	<b>16.746</b>	<b>159</b>	<b>624</b>	<b>17.529</b>

FONTE: Jornal do Conselho Federal de Psicologia, ano 21, n. 95, dez. 2009.

Segundo um levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia no ano de 2004, a profissão de psicólogo no Brasil tem as seguintes características (SOUZA FILHO et al., 2006, p. 254):

- É predominantemente feminina (91%).
- É jovem (65% estavam na faixa etária compreendida entre 26 e 45 anos).
- Tem como atuação principal a Psicologia Clínica com atendimento individual ou em grupo (55%).
- Dispõe-se, prioritariamente, como local de trabalho às clínicas particulares (41%).



Lembre-se de que a Psicologia foi reconhecida como profissão no Brasil em 27 de agosto de 1962.

A seguir serão apresentadas algumas das principais áreas de atuação dos psicólogos brasileiros. Vale ressaltar que existem muitas outras áreas.

**Psicólogo Clínico:** atua na área específica da saúde, colaborando para a compreensão dos processos intra e interpessoais, utilizando enfoque preventivo ou curativo, isoladamente ou em equipe multiprofissional, em instituições formais e informais. Realiza pesquisa, diagnóstico, acompanhamento psicológico e atenção psicoterápica individual ou em grupo, através de diferentes abordagens teóricas.

**Psicólogo Organizacional e do Trabalho:** se ocupa das pessoas em seu trabalho, visando auxiliar as organizações a obterem o melhor de seus recursos humanos, assim como a cuidar do bem-estar e saúde mental destes. Compreende e intervém em relação a fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações.

**Psicólogo do Trânsito:** Realiza exames psicológicos de aptidão profissional em candidatos à habilitação para dirigir veículos automotores (“Psicotécnicos”). Assessora no processo de elaboração e implantação de sistemas de sinalização de trânsito, especialmente no que concerne a questões de transmissão, recepção e retenção de informações. Participa de equipes multiprofissionais voltadas à prevenção de acidentes de trânsito. Desenvolve, na esfera de sua competência, estudos e projetos de educação de trânsito.



**Psicólogo Educacional:** age como um facilitador do processo ensino-aprendizagem e atua no âmbito da educação, nas instituições formais ou informais. Colabora para a compreensão e para a mudança do comportamento de educadores e educandos, no processo de ensino-aprendizagem, nas relações interpessoais e nos processos intrapessoais, referindo-se sempre às dimensões política, econômica, social e cultural.

**Psicólogo Jurídico:** atua como perito dentro dos processos civis ou fora, como assistente técnico da instituição judiciária. Avalia conexão de processos jurídicos, seja por deficiência mental e insanidade, testamentos contestados, aceitação em lares adotivos, posse e guarda de crianças ou determinação da responsabilidade legal por atos criminosos. Atua como perito judicial nas varas cíveis, criminais, justiça do trabalho, da família, da criança e do adolescente, elaborando laudos, pareceres e perícias a serem anexados aos processos. Eventualmente participa de audiência para esclarecer aspectos técnicos em Psicologia que possam necessitar de maiores informações a leigos ou leitores do trabalho pericial psicológico (juízes, curadores e advogados).

**Psicólogo do Esporte:** lida com os fatores psíquicos que interferem nas ações do exercício físico e no esporte. Intervém considerando a influência dos fatores cognitivos, motivacionais e emocionais que estão diretamente ligados à questão do desempenho esportivo. O trabalho na área é realizado nos períodos pré-competitivos, durante a competição e pós-competitivos, dando assim um suporte completo ao atleta e à equipe.

**Psicólogo da Saúde:** atua em unidades de saúde, ambulatorios, entre outros, na área da saúde pública e privada. Realiza psicoterapia de adulto, triagem, orientação de mães, psicoterapia de adolescentes, psicodiagnóstico, ludoterapia, grupos de alcoolistas, toxicômanos, aidéticos, tuberculosos, hansenianos, dentre outros. Em termos de prevenção, pode-se atuar em orientação a puérperas; planejamento familiar; orientação à terceira idade e à sexualidade dos adolescentes; lazer, acompanhamento à clientela de programas e subprogramas de saúde de adulto em problemas específicos de saúde, tais como: hipertensos, hansenianos, diabéticos, desnutridos etc.

**Psicólogo Hospitalar:** atua buscando minimizar o sofrimento provocado pela hospitalização. O psicólogo hospitalar reúne conhecimentos e técnicas da Psicologia para aplicá-los de maneira coordenada e sistemática, visando à melhora da assistência integral do paciente hospitalizado. Portanto, busca o restabelecimento do estado de saúde do doente ou, ao menos, ao controle dos sintomas que prejudicam seu bem-estar.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.crppr.org.br/pagina.php?idF=17#educacional>>. Acesso em: 21 jun. 2010.





Atualmente, cerca de 55% dos psicólogos no Brasil atuam na área clínica!

Uma das principais áreas de atuação do psicólogo, dada a grande quantidade de profissionais que atuam nessa, é a área clínica. É também a área mais conhecida pelas pessoas. Porém, você sabe exatamente o que é psicoterapia, ou terapia, termo que muitas pessoas costumam utilizar para designar essa área de atuação do psicólogo? E quando alguém deve procurar ajuda de um psicólogo que atua na área clínica? Então leia o texto a seguir e veja se sua resposta está adequada.

### O QUE É PSICOTERAPIA?

Desde a regulamentação da profissão de psicólogo no Brasil, a ênfase conferida à área de psicologia clínica e à prática da psicoterapia por psicólogos tem sido muito maior do que às demais áreas de atuação abertas a profissionais da Psicologia.

Esse favorecimento da área clínica, em detrimento das demais, reflete-se hoje no fato de que cerca de 80% dos profissionais atuam nessa área. Há inclusive no imaginário cultural a falsa ideia de uma quase correspondência entre ser psicólogo e ser psicólogo clínico ou psicoterapeuta.

**A psicoterapia, como área profissional, refere-se à aplicação de procedimentos psicológicos, derivados de modelos que integram ciência, teoria e prática, fundamentados em aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais, biológicos, psicológicos e sociais do funcionamento humano, de uma perspectiva etiológica e segundo modelos de desenvolvimento que abrangem fatores transculturais, sociais e econômicos, com a finalidade de explicar, prever e aliviar transtornos, deficiências e angústia, bem como promover o desenvolvimento integral e o ajustamento pessoal de indivíduos, através de métodos e técnicas de avaliação, planejamento e intervenção.**

#### **A hora de ter ajuda!**

A psicoterapia pode ser aplicada em indivíduos de todas as idades, casais, famílias, grupos em contextos organizacionais públicos e privados. E nas seguintes situações:

- a) quando o indivíduo estiver sofrendo devido a conflitos emocionais, cognitivos, de relacionamento ou de contexto situacional;

- b) quando tais conflitos estiverem interferindo com o funcionamento emocional, profissional, familiar e social, ainda que não produzam sofrimento no indivíduo diretamente afetado, mas a ele relacionados, causando problemas interpessoais;
- c) quando tiver necessidade de realizar a prevenção das situações 'a' ou 'b';
- d) para o aperfeiçoamento pessoal em uma ou várias esferas da vida;
- e) quando problemas individuais e contingências situacionais estiverem causando dificuldades nas inter-relações entre os membros do grupo ou na atuação do grupo no seu meio (em contextos de casais, famílias, grupos sociais e organizações).

FONTE: O QUE É PSICOTERAPIA? **Jornal do Conselho Federal de Psicologia**, Brasília, ano 21, n. 95, dez. 2009.



O principal objetivo da Terapia Psicológica não é transportar o paciente para um impossível estado de felicidade, mas sim ajudá-lo a adquirir firmeza e paciência diante do sofrimento. A vida acontece no equilíbrio entre a alegria e a dor. Quem não se arrisca para além da realidade jamais encontrará a verdade.

Carl Gustav Jung

# RESUMO DO TÓPICO 1

## **Neste tópico você viu:**

- A data de nascimento da Psicologia enquanto ciência é 1879, ano em que Wundt abriu um laboratório de psicologia experimental na cidade de Leipzig, na Alemanha.
- A Psicologia é, em geral, definida como a ciência do comportamento dos seres humanos e dos animais. Estuda o comportamento com métodos da ciência e procura estabelecer teorias ou interferências a respeito da mente, a partir das informações que obtém sobre o comportamento.
- A Psicologia enquanto profissão aplica os conhecimentos teóricos e técnicos da Psicologia, com o objetivo de identificar e intervir nos fatores determinantes das ações e dos sujeitos, em sua história pessoal, familiar e social, vinculando-as também a condições políticas, históricas e culturais.
- O Psicólogo, dentro de suas especificidades profissionais, atua com o objetivo de promover, em seu trabalho, o respeito à dignidade e integridade do ser humano.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 1, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 O que é Psicologia?



2 Reflita e elabore uma lista de cinco contribuições que o estudo desta ciência pode trazer para sua futura prática profissional.



3 Em que ano surgiu a Psicologia Científica?



4 Quais os principais estereótipos relacionados à profissão de psicólogo?





## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

### 1 INTRODUÇÃO

Conforme apresentado no início dessa Unidade, verifica-se que a Psicologia se divide em algumas áreas de atuação e pesquisa, sendo a Psicologia Organizacional uma delas.

Os conhecimentos produzidos pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, enquanto área de pesquisa da Psicologia, podem ser utilizados por qualquer pessoa que se interesse pelo tema, assim como por aqueles que estão inseridos ou prestes a se inserir no mercado de trabalho.

Neste tópico serão apresentados aspectos históricos referentes ao surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho e às atividades exercidas pelos profissionais desse campo de atuação.

Nessa área de atuação, as ações do profissional da Psicologia se preocupam com o homem e as organizações de trabalho. Visa compreender o lugar que o trabalho ocupa na vida das pessoas, o impacto que ele causa na saúde e no bem-estar dessas, criar estratégias que possibilitem melhorar os processos produtivos, recrutar e selecionar funcionários, entre outros.

Desde a infância o ser humano é preparado, de alguma forma, para se inserir no mundo do trabalho. Portanto, ele cumpre diversas funções na vida dessas pessoas, ocupando grande parte de suas vidas. Ele acontece nos mais variados ambientes, possui assim características diversas e pode ser produtor de saúde ou doença.

A Psicologia Organizacional aplica os conhecimentos produzidos pela Psicologia, visando melhorar processos relativos às organizações, assim como contribuir para que os ambientes de trabalho sejam locais mais humanizados.

Portanto, a Psicologia Organizacional e do Trabalho se ocupa das pessoas em seu trabalho, visando auxiliar as organizações a obterem o melhor de seus recursos humanos, assim como a cuidar do bem-estar e saúde mental desses.

## 2 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?

Ao abordar o tema Psicologia Organizacional, torna-se necessário definir e apresentar alguns conceitos importantes, um deles refere-se às organizações.

As organizações fazem parte da configuração atual da nossa sociedade e surgem com a chegada da Revolução Industrial, que modificou a forma de produção. Se antes as relações se estabeleciam por meio de trocas, após a Revolução Industrial começam a aparecer estruturas formais de produção.

Segundo Chiavenato (2000, p. 17), “no final do século XIX, contudo, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas e predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos [...]”. Realidade muito diferente da que se observa no contexto atual da sociedade capitalista. Pode-se dizer que o mundo está dividido em organizações e que as pessoas estão inseridas nelas o tempo todo!

Segundo Lapassade (1989, p. 5), “uma organização se refere a uma realidade social, uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos”.

Nesse conceito, compreende-se que para que exista uma organização é necessário inicialmente que existam pessoas, que tenham um objetivo que seja comum. Esses objetivos poderiam ser a produção de bens, no caso de uma fábrica; a formação de homens, no caso de uma escola ou universidade.

Bernard (1971 apud CHIAVENATO, 2000) afirma que a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial e uma organização existe apenas quando:

- Há pessoas capazes de se comunicarem.
- Estão dispostas a contribuir com ação.
- A fim de cumprirem um propósito comum.



A Psicologia Organizacional aplica os conhecimentos produzidos pela Psicologia para as organizações e para o ambiente de trabalho.

Daft (2003, p. 11) define organizações “como entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligados ao ambiente externo”.

Portanto, uma organização surge quando algumas pessoas estão em interação umas com as outras, alinham esforços e realizam ações coordenadas para a realização de uma meta ou objetivo que é comum a todas.

### 3 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho surge na metade do século XIX. Visava atender a uma demanda que surgiu na sociedade com o advento da Revolução Industrial: a de encontrar homens adequados para os novos postos de trabalho que estavam surgindo.

Antes da Revolução Industrial, os trabalhos eram essencialmente manuais e/ou fabricados com o auxílio de alguns instrumentos. Com o surgimento de uma nova lógica de organização do trabalho, esse passa a ser realizado em agrupamentos de pessoas, com horários predeterminados e com a utilização de instrumentos muito mais sofisticados, as máquinas. Existe, então, a necessidade de selecionar pessoas que se adequassem a essa nova realidade, a esses novos postos de trabalho. A Psicologia enquanto ciência tem uma grande contribuição nesse processo.

“A Psicologia surgiu como área inovadora na análise das condutas humanas, bem como fonte de técnicas aplicadas à busca do bem-estar mental. Esses conhecimentos acabaram logo apropriados pelas grandes corporações industriais do Ocidente”. (DIÁLOGOS, 2007, p. 24). Inicialmente, os conhecimentos da Psicologia foram utilizados para a seleção de empregados nas fábricas, assim como para o recrutamento de soldados.



[...] ficava cada vez mais claro que os funcionários apresentavam distintas competências e podiam render mais – ou menos – em virtude do setor em que atuavam”. (DIÁLOGOS, 2007, p. 25).

Muito tem se falado sobre a Revolução Industrial. Você já deve ter estudado sobre ela, mas você ainda lembra?

A **Revolução Industrial** tem início no final do século XVIII, na Inglaterra, expandindo-se para outros países no início do século XIX. Essa revolução diz respeito a uma grande transformação ocorrida nas formas de produção existentes na sociedade da época. Machado (2009) afirma que “ao falarmos, então, de uma “revolução industrial”, estamos falando numa modificação drástica no modo de fabricação dos produtos consumidos pelo homem”.

Durante a Revolução Industrial ocorre uma profunda mudança na estrutura da organização do trabalho, com o surgimento de fábricas, a produção em série e o trabalho assalariado. Essas mudanças se devem essencialmente à mecanização dos sistemas de produção.

Naquele período, com a crescente necessidade de incrementar a produção, as jornadas de trabalho se tornaram ainda mais pesadas, com até 14 horas diárias. As tarefas também se diferenciavam. E, com isso, ficava cada vez mais claro que os funcionários apresentavam distintas competências e podiam render mais – ou menos – em virtude do setor em que atuavam” (DIÁLOGOS, 2007, p. 25).

Nesse período, muitas pesquisas e estudos eram desenvolvidos visando otimizar os processos produtivos.

FIGURA 2 – CONDIÇÕES DAS FÁBRICAS



FONTE: Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/segunda-revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 24 maio 2010.



Frederick Winslow Taylor, pioneiro da administração científica, é considerado como a principal influência sobre o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.



Dentro da História da Psicologia Organizacional e do Trabalho, podem-se citar alguns estudos e pesquisadores que influenciaram de forma significativa no desenvolvimento dessa área de atuação e de pesquisa.

**Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott.** Segundo Spector (2005), esses dois são considerados os principais fundadores da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Eles eram psicólogos experimentais e professores universitários que se envolveram em problemas de organizações: seleção de funcionários e uso dos testes psicológicos.

**Frederick Winslow Taylor.** É considerado a principal influência sobre o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Taylor era graduado em engenharia e dedicou-se a estudar a produtividade de funcionários (no final do século XIX e início do século XX). Desenvolveu a administração científica, entendida como uma abordagem para manejar os operários da produção em fábricas. A administração científica inclui diversos princípios para guiar as práticas organizacionais: seleção e treinamento de pessoal, salários altos e custos baixos de produção, identificação da melhor maneira de executar tarefas e cooperação entre administração e trabalhadores. (MAXIMIANO, 2005).

O casal Frank (engenheiro) e Lillian (psicóloga) Gilbreth estudou maneiras eficientes pelas quais as tarefas eram executadas com o objetivo de projetar ambientes e elaborar sistemáticas para maximizar a eficiência do trabalho, combinando itens do campo da engenharia e da psicologia para estudar a forma pela qual as pessoas executam as tarefas (SPECTOR, 2005).



Uma curiosidade: nos últimos anos, Lillian Gilbreth voltou sua atenção para a área de produtos de consumo e inventou o pedal para lixeiras e as prateleiras para as portas de geladeira!

**Elton Mayo e os estudos de Hawthorne.** As pesquisas realizadas por ele na fábrica da Wester Electric, que visavam verificar a reação dos funcionários a alterações de luminosidade, mostraram que fatores psicológicos e subjetivos são tão importantes quanto os fisiológicos.

Outro fato histórico que contribuiu para o desenvolvimento das pesquisas e para o desenvolvimento da psicologia na área organizacional foram as duas grandes guerras mundiais.

Na Primeira Guerra Mundial foram utilizados testes para medir a habilidade mental de soldados e colocá-los em funções para as quais apresentavam maior adequação. Nessa época, vários instrumentos foram produzidos, visando medir

e avaliar as condições de cada pessoa e relacionando-a às necessidades de cada posto ou função a ser executada.

Na Segunda Guerra Mundial foram utilizados testes para a seleção de soldados e para a colocação deles em diferentes trabalhos. Também foram realizados trabalhos de treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipes, entre outros. Essas técnicas e instrumentos são atualmente utilizados pelos psicólogos organizacionais em sua prática profissional.

FIGURA 3 – OS ESTUDOS DE HAWTHORNE



FONTE: BIOGRAPHY - Elton Mayo. Disponível em: <<http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/Mayo.html>>. Acesso em: 25 maio 2010.



A Wester Eletric, na época, valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Nessa pesquisa, a empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

Caro(a) acadêmico(a), é interessante que você saiba como se desenvolveu a pesquisa realizada por Elton Mayo, para compreender a importância e o impacto dessa no mundo do trabalho.

## OS ESTUDOS DE HAWTHORNE

A.C.A Maximiano

Foi organizado um grupo na Universidade de Harvard para estudar o efeito das variações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade. O estudo foi realizado na fábrica Hawthorne da Wester Electric, situada na cidade de Cícero, Illinois. Esta fábrica é a principal fornecedora de equipamentos (aparelhos de telefone, estações, cabos etc.) para a Bell System, empresa que tem o monopólio da telefonia nos Estados Unidos. Cerca de 30.000 pessoas trabalham na fábrica.

O estudo começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental, introduzidos nos Estados Unidos pelo professor alemão Hugo Münsterberg. Inicialmente, o objetivo era descobrir se a produtividade seria de algum modo afetada por alterações de iluminação do ambiente de trabalho. Para isso foram organizados dois grupos de moças, um experimental e um de controle, trabalhando na montagem de componentes para a fabricação de telefones. As modificações na iluminação seriam feitas apenas no grupo experimental.

Quando os pesquisadores aumentaram a luz no grupo experimental, verificaram que a produção aumentava nos dois grupos. Para a consternação dos pesquisadores, eles diminuíram a quantidade de luz no grupo experimental e... a produção também aumentou nos dois grupos! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando.

Finalmente, todos os benefícios foram retirados, com a expectativa de que a produção cairia. Para desalento de todos, a produção chegou a uma quantidade espantosa para os padrões habituais daqueles grupos. A única coisa que os pesquisadores conseguiram demonstrar era a ausência de qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). A produção aumentava sistematicamente, qualquer que fosse a modificação introduzida pelos pesquisadores, inclusive aquelas que presumivelmente deveriam diminuir os resultados do grupo.

Ninguém estava entendendo nada. Os pesquisadores, então, concluíram que as causas das variações no desempenho das moças só poderiam estar no comportamento humano. Aparentemente, as moças, por alguma razão desconhecida, estavam fazendo o que imaginavam que os pesquisadores desejavam que elas fizessem, ou seja, elas estavam colaborando com a equipe e a empresa.

## Conclusões da experiência

Nível de Produção é Resultante da Integração Social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal. A existência de grupos sociais que se mantêm em constante interação social dentro da empresa. Os elementos emocionais e mesmo irracionais merecem uma maior atenção dos administradores.

FONTE: MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Sampaio (1998) considerou três fases ou momentos da história da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Cada período ou fase se ocupou de diferentes aspectos relativos ao homem e seu ambiente de trabalho.

### Primeira Fase – de 1924 a 1970

Inicialmente, a Psicologia Organizacional era denominada Psicologia Industrial e se caracterizava pela focalização de seus estudos e intervenções no indivíduo que trabalha. Utiliza os conhecimentos da psicometria (tem sua atuação voltada para a aplicação de testes), preocupava-se com orientação vocacional, estudos sobre as condições de trabalho e visava essencialmente adaptar o homem ao ambiente de trabalho, com o intuito de aumentar a lucratividade e produtividade.

### Segunda Fase – de 1970 a 1990

A Psicologia Organizacional volta suas atenções para os efeitos da estrutura organizacional e de outras variáveis sobre as disposições e ações do trabalhador. Temas como clima ou cultura organizacionais e qualidade de vida no trabalho aparecem como foco de estudo. Utiliza conhecimentos produzidos sobre a dinâmica dos grupos, desenvolvimentos de equipes e estudos sobre liderança.

### Terceira Fase – de 1990 em diante

A partir dos anos 90 entra em sua terceira fase, compreendida como a Psicologia do trabalho ou também denominada Psicologia Organizacional e do Trabalho. Passa a se ocupar da saúde e do bem-estar do trabalhador e de questões como ergonomia, abriu a discussão de temas como poder e conflitos. Direciona-se ao estudo e à compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações.

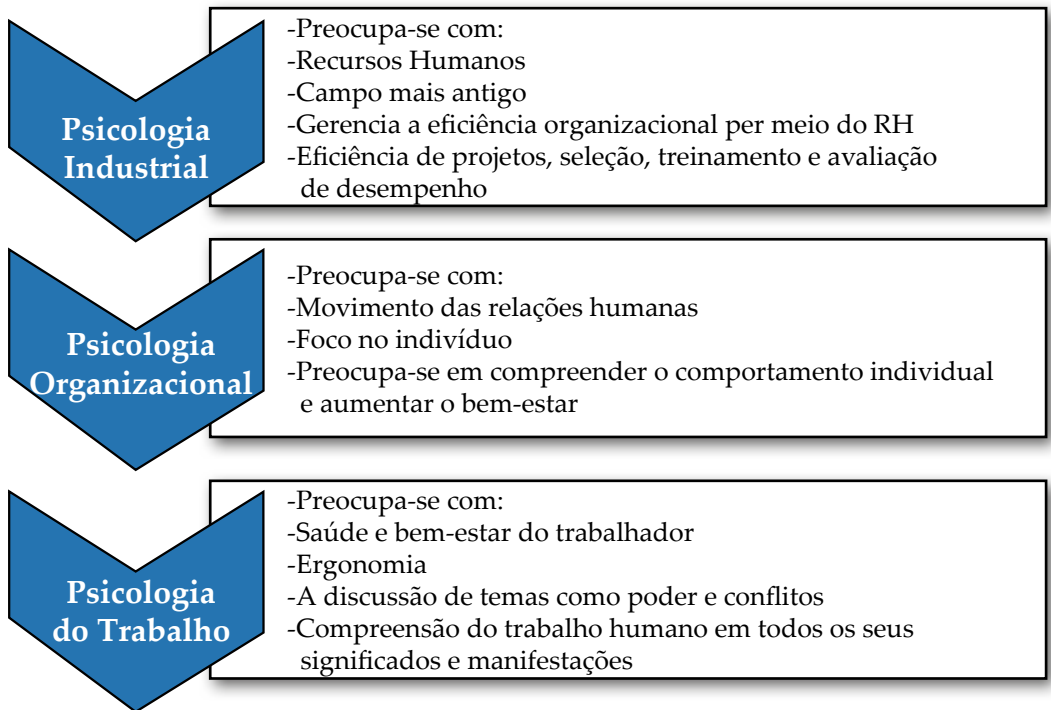
A Psicologia Organizacional e do Trabalho passa a priorizar em seus estudos o entendimento do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações, ao invés da produtividade. Até este momento, as críticas acentuavam o caráter instrumental da Psicologia

Organizacional, a sua busca pela eficácia, produtividade e suavização das consequências da divisão do trabalho e empobrecimento de tarefas. Agora esta área volta-se para uma compreensão mais próxima do ser humano que trabalha, passando a considerar as questões de poder, conflito e seus reguladores. (SAMPAIO,1998, p. 23).



A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho está dividida em três fases ou períodos históricos.

FIGURA 4 – AS PSICOLOGIAS E SUAS PREOCUPAÇÕES



FONTE: A autora

## 4 O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

O que faz exatamente um psicólogo que atua em uma organização? Essa resposta é extensa, devido ao grande número de atividades desempenhadas por esses profissionais.

Pode-se afirmar que sua atuação pode acontecer de forma individual ou em equipe multiprofissional, realizando atividades onde quer que se deem as relações de trabalho, sejam elas nas organizações sociais formais ou nas informais. Compreende e intervém em relação a fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações. Explora, analisa, compreende e interage com as múltiplas dimensões que caracterizam as pessoas, os grupos e as organizações.

Para deixar essa resposta mais exata, vejamos o que o Conselho Regional de Psicologia PR (2009) afirma sobre a atuação deste profissional: o psicólogo organizacional aplica os conhecimentos da Psicologia para:

- Realizar atividades relacionadas à análise e desenvolvimento organizacional.
- Ação humana nas organizações.
- Desenvolvimento de equipes.
- Consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal.
- Estudo e planejamento de condições de trabalho.
- Estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador.
- Desenvolver, analisar, diagnosticar e orientar casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde.
- Participar de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador.
- Atuar como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações.
- Planejar e desenvolver ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho.
- Participar do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias.
- Elaborar, executar e avaliar, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos.

- Participar dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas à ergonomia.
- Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho.
- Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos.
- Elabora programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho.
- Atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais.
- Utiliza métodos e técnicas da Psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes psicológicos, provas situacionais, dinâmicas de grupo etc., para subsidiar as decisões na área de recursos humanos, como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a autorrealização no trabalho.



Para quem quiser aprofundar seus conhecimentos sobre POT, sugere-se a leitura do livro: **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, organizado por José Carlos Zanelli. Recursos de pesquisa na Internet: Site da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Para pesquisa de publicações, artigos, cursos e congressos. <[www.sbpot.org.br](http://www.sbpot.org.br)> e <[www.crpssp.org.br](http://www.crpssp.org.br)>

Para finalizar, apresentam-se os resultados de uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CRP PR, 2009), na qual os psicólogos indicaram suas atividades mais frequentes, na área da Psicologia Organizacional:

- seleção de pessoal, 38,4%;
- treinamento, 5,9%;
- recrutamento de pessoal, 11,3%;
- desenvolvimento de recursos humanos (DRH), 9,7%;

- acompanhamento de pessoal, 4,1%;
- função gerencial, 4,4%;
- avaliação de desempenho, 2,2%;
- orientação profissional, 1,6%;
- plano de cargos e salários, 1,6%.



Recursos de pesquisa na internet. Para informações sobre área de seleção, acesse: [www.acd.ccac.edu/hr/EmploymentStatistics](http://www.acd.ccac.edu/hr/EmploymentStatistics).



# RESUMO DO TÓPICO 2

## Neste tópico você viu:

- A Psicologia Organizacional estuda os problemas organizacionais ligados à gestão de pessoas, à promoção da saúde, à comunicação da diretoria e funcionário e atua na busca de um atendimento às necessidades do homem e um maior rendimento no trabalho.
- A Psicologia Organizacional produz conhecimentos sobre: recrutamento e seleção de pessoal; entrevistas; integração de funcionários; avaliação de desempenho; aplicação de testes, treinamentos; acompanhamento e desenvolvimento de recursos humanos; pesquisas de clima organizacional.
- A **Revolução Industrial** teve início no final do século XVIII, trazendo uma grande transformação nas formas de produção existentes na sociedade da época.
- Durante a Revolução Industrial ocorre uma profunda mudança na estrutura da organização do trabalho, como o surgimento de fábricas, a produção em série e o trabalho assalariado. Essas mudanças se devem essencialmente à mecanização dos sistemas de produção.
- Sampaio (1998) considerou três fases ou momentos da história da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. **Primeira Fase – de 1924 a 1970 – denominada Psicologia Industrial; Segunda Fase – de 1970 a 1990 – denominada Psicologia Organizacional; Terceira Fase – de 1990 em diante – compreendida como a Psicologia do Trabalho ou também denominada Psicologia Organizacional e do Trabalho.**

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 2, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Escreva cinco atividades realizadas pelos psicólogos organizacionais.



2 Quais são as três fases históricas da Psicologia Organizacional? Quais questões interessavam aos pesquisadores e profissionais em cada uma delas?



3 De que forma a Revolução Industrial está relacionada ao surgimento da Psicologia Organizacional?



4 Explique a experiência realizada por Elton Mayo. O que você compreendeu dela?





## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

## 1 INTRODUÇÃO

“O autoconhecimento é o início de toda sabedoria”.  
Kant

O que faz as pessoas tão diferentes umas das outras? O que faz algumas pessoas serem mais calmas e outras mais agitadas, umas mais passivas e outras agressivas? Por que, frente a uma determinada situação, as pessoas reagem de forma, muitas vezes, completamente diferente umas das outras? É possível mudar o comportamento de alguém? A resposta a essas perguntas é complexa, entretanto, no decorrer desse tópico serão apresentados alguns conceitos que fazem parte dos constructos teóricos da Psicologia e que poderão ajudá-lo(a), acadêmico(a), a compreender esse ser tão complexo e intrigante: o ser humano.

Os temas apresentados: percepção, inteligência, pensamento e atenção fazem parte do que usualmente se denomina processos básicos em Psicologia. Esses processos se combinam de maneira diversa em cada pessoa, constituindo as diferenças individuais dos seres humanos.

Sabe-se que uma organização é constituída por pessoas, que possuem diferenças. Conhecer os processos que fazem parte dessas diferenças e bem aproveitá-las contribui para a criação de um ambiente de trabalho inovador, humano, voltado para o crescimento e para a criatividade. Portanto, a aquisição desses conhecimentos também poderá ajudá-lo(a) a desenvolver um novo olhar para as pessoas que estão à sua volta e que convivem com você. Poderão facilitar o trabalhar em grupo, a comunicação interpessoal, entre outros.

## 2 VALORES

A seguir são apresentados alguns conceitos sobre Valor:

“Valor é uma concepção do desejável explícita e implícita, característica de um indivíduo ou grupo, e que influencia a seleção de modos, meios e fins de ação”. (KLUCKHON, 1968, apud RIVIERA; DOMENICO, 2010, p. 4).

“Um valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por referência” (ALPORT, 1990 apud VIANA, 2007, p. 19).

Na Psicologia, o estudo dos valores vai estar relacionado com a questão do comportamento e das atitudes das pessoas, pois os valores que cada pessoa possui exercem influência significativa em suas atitudes e comportamentos.

Valores são basicamente convicções das pessoas sobre o que é certo ou errado. Variam de um grupo para outro, inclusive entre grupos dentro de uma organização e perpassam as relações interpessoais. Servem de guia de conduta, ou seja, orientam o comportamento das pessoas.

FIGURA 5 – EXEMPLOS

### Exemplo:

Aspectos do comportamento relacionados à cultura podem tornar-se cruciais em determinadas situações.

Uma grande organização que presta serviço no exterior encaminhou para celebração do contrato uma pessoa que desconhecia os costumes locais da região. Ao final da reunião de negociação, havendo acordo sobre os termos contratuais, o anfitrião convidou o colaborador para um almoço e, ao saírem, tomou-lhe a mão (costume local entre os homens). Tomado por forte emoção, o representante manifestou comportamento considerado ofensivo pelo anfitrião, a ponto de comprometer o negócio.

FONTE: A autora



Valores auxiliam na compreensão das atitudes, motivações e percepções dos colaboradores de uma organização!

Cabe ressaltar que existem valores ditos e existem valores praticados. Quem nunca ouviu o seguinte ditado, que resume tão bem essa situação: “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”? É muito comum as pessoas terem regras ou normas que ditam a forma como cada um deve se comportar em cada situação, entretanto, mesmo os que pregam essas normas nem sempre as praticam. Um exemplo clássico é o do chefe ou encarregado que cobra e explicita a importância de cumprir o horário de trabalho, mas constantemente chega atrasado ou sai antes de acabar o expediente!

As organizações também possuem seus valores. É importante que os colaboradores conheçam esses valores e que exista uma compatibilidade de valores entre colaboradores e organização! Situações que demonstram os valores.

- Postura da pessoa frente à situação.
- Diferenças no tratamento entre homens e mulheres (gênero).
- Diferenças educacionais.

Valores geralmente não são ditos, devem ser percebidos! Através da comunicação, que pode ser verbal ou não verbal, exprimem-se intensamente os valores individuais, aquilo que se acredita ser “certo ou errado”; preconceitos e crenças. E por mais que o indivíduo queira ocultá-los, esses podem ser revelados por meio de gestos, palavras ou tom de voz.



Valores geralmente não são ditos, devem ser percebidos!

Falta de clareza ou explicitação dos valores da organização tem como consequência, segundo Nascimento (2008):

- Enfraquecimento dos elos sociais.
- Disfuncionalidade da organização.
- Alienação.
- Colaboradores isolados e desiludidos.
- Cada um usa seus valores.

Antes de continuar seus estudos faça uma pausa! Tome um copo de água! A seguir, leia um trecho do texto: “se todos fossem iguais a você!”

### SE TODOS FOSSEM IGUAIS A VOCÊ...

A.C.A Maximiano

[...] o mundo seria muito aborrecido. Já pensou? Todos iguais uns aos outros, como um imenso formigueiro humano. As pessoas não conseguiriam distinguir umas das outras. Felizmente, Deus gosta tanto da diversidade que fez cada um singular, usando os mesmos ingredientes. Pelo fato de serem feitas dos mesmos ingredientes, as pessoas partilham características. Somos todos semelhantes e diferentes ao mesmo tempo.

Cada pessoa é diferente não apenas de todas as demais, mas também de si própria em diferentes momentos, ao longo da sua vida e em diferentes situações. Com um mínimo de capacidade de auto-observação, você já deve ter concluído que suas características essenciais se mantêm ao mesmo tempo em que se modificam, conforme você amadurece ou enfrenta desafios, conforme está em um grupo ou em outro. Com algumas pessoas, você pode ser mais extrovertido; com outras, mais reservado. Também já deve ter notado que os grupos dos quais faz parte se alteram com a passagem do tempo, ou conforme entram novas pessoas ou saem antigas. Também os grupos são diferentes entre si e de si próprios, em diferentes momentos e situações. A participação em grupos afeta seu comportamento. Algumas de suas características (como sua linguagem, alguns hábitos e uma parte de seus valores) foram adquiridas ou desenvolvidas pela convivência com grupos. Afinal, quem é você? É você mesmo ou produto da convivência? Há muito tempo essa questão vem preocupando os estudiosos do comportamento humano.

Também já deve ter notado que alguns comportamentos são comuns a diferentes pessoas. Alguns são introvertidos; outros são extrovertidos. Esses traços de personalidade influenciam as escolhas profissionais. Certas profissões atraem certos temperamentos, ou será que os temperamentos são reforçados pelas profissões? Eis a questão central dos fatores comportamentais no trabalho.

O entendimento das diferenças individuais é importante em muitos aspectos da administração das organizações. Compreender como as pessoas são, e como agem, ajuda a preparar e tomar decisões [...] bem como trabalhar em grupo, liderar equipes e conviver com colegas de trabalho.

FONTE: MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

### 3 PERCEPÇÃO

“Percepção é a capacidade de associar as informações captadas pelos órgãos dos sentidos à memória e à cognição de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar nosso comportamento”. (LENT, 2005, p. 556).

Pode-se compreender desse conceito que o processo de percepção começa com a captação de alguma informação no ambiente. Essa informação é “lida” pelo nosso cérebro e traduzida por ele. Esse processo vai guiar o comportamento das pessoas. Para tornar o conceito mais claro, pode-se utilizar como exemplo uma pessoa dirigindo em uma avenida. Essa pessoa avista um farol (sinaleira) com a luz vermelha acesa. O farol é captado pelo sentido da visão da pessoa e interpretado: o sinal está vermelho, portanto, existe a necessidade de parar o carro. A informação captada no ambiente (sinal vermelho) é interpretada (perigo) e serviu de guia de comportamento (parar o carro).

Veja outra definição de percepção: “é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) que o ambiente oferece” (MAXIMIANO, 2005, p. 231). Compreende-se, então, que é o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que as pessoas reconhecem. A percepção é uma interpretação singular da situação ou estímulo.



Os processos perceptivos são muito importantes e tornam-se cada vez mais relevantes para o estudo do comportamento das pessoas inseridas em organizações. (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Amstel (2010), a percepção é o ponto de contato, a interface entre o mundo físico e o mundo mental. Ela é fundamental para a sobrevivência, pois é com base no conhecimento do meio ambiente que as pessoas engendram seus planos de ação.

Basicamente, o ser humano experimenta o mundo através dos sentidos da visão, audição, tato, olfato e paladar. Porém, nem sempre o que é percebido pelas pessoas não corresponde à realidade objetiva. Percebemos apenas parte dos estímulos, por isso diz-se que o que percebemos nem sempre corresponde à realidade objetiva, não abarca a complexidade da situação ou do estímulo que se apresenta. Para tornar essa afirmação mais clara, faça um teste.

Observe as figuras a seguir, o que você vê em cada uma delas? Na primeira figura, o que você vê? É um pato ou um coelho? Consegue visualizar os dois? Consegue enxergar uma moça e uma velha na figura ao lado?

FIGURA 6 – O QUE VOCÊ CONSEGUE ENXERGAR?



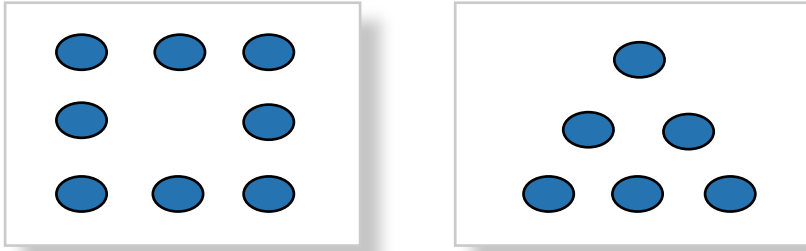
FONTE: GESTALT. Disponível em: <[psicologiaadolescencia.pbworks.com/gestalt](http://psicologiaadolescencia.pbworks.com/gestalt)>. Acesso em: 24 maio 2010.

Nas figuras anteriores, pode-se observar um cachorro e uma mulher com vestido longo e rodado, ou um senhor idoso. Na figura ao lado, pode-se ver um vaso ou o rosto de duas pessoas de perfil. Conseguiu visualizar? Cabe então perguntar: como uma mesma figura pode apresentar duas ou mais imagens diferentes, que não podem ser visualizadas ao mesmo tempo? Dessa experiência pode-se deduzir que: essas figuras mostram que existem várias formas de enxergar uma mesma situação, dependendo da forma como são olhadas. Pode-se dizer, então, que olhar e ver são dois processos diferentes? Está surpreso? Pois é, olhamos para as figuras, mas não conseguimos ver todas as imagens presentes em um mesmo momento.

O processo de percepção está relacionado com a história de cada pessoa, não está isolado do contexto em que ocorre e nem do observador. Observe agora as figuras a seguir:



FIGURA 7 – QUAL É A FIGURA GEOMÉTRICA?



FONTE: A autora

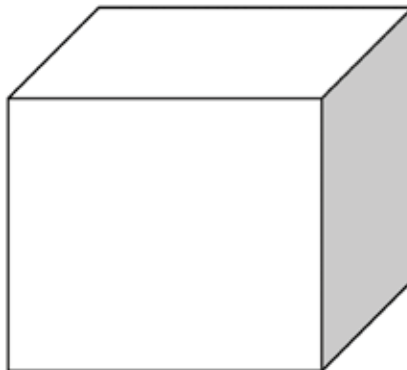
O que você vê em cada uma delas? Possivelmente, você afirmou que viu um quadrado e um triângulo. Entretanto, as figuras apresentam uma série de círculos dispostos de maneira diversa.

As pessoas que responderam ter visto um quadrado ou um triângulo responderam com base em um conhecimento prévio. Essas figuras estão gravadas em sua memória e são assim denominadas em nossa cultura. Portanto, a interpretação desse estímulo visual (as duas figuras com bolas) foi baseada em uma experiência anterior. Isso acontece constantemente nos processos perceptivos, sem que muitas vezes as pessoas se deem conta dessa situação.

Amstel (2010) relata uma experiência interessante sobre o processo perceptivo:

Certa vez, um pesquisador mostrou fotografias a uma tribo indígena que tinha tido pouco contato com nossa cultura ocidental e eles simplesmente não conseguiram entender que ali havia objetos representados, pois sua percepção não estava treinada para converter a imagem bidimensional da foto numa cena tridimensional. Em nossa cultura, estamos tão acostumados a fazer isso que existe grande possibilidade de você ver primeiro um cubo na figura a seguir, embora o que esteja desenhado seja uma série de linhas.

FIGURA 8 – CUBO



FONTE: A autora

Se você, acadêmico(a), não tivesse aprendido que aquelas figuras supracitadas fossem um quadrado e um triângulo, provavelmente não reconheceria aquele estímulo (figura, forma) ou apenas responderia que são círculos.



"A possibilidade de nos aperfeiçoarmos está na capacidade de percebermos o que o mundo está indicando sobre nós e identificarmos o que precisa ser aprendido, modificado ou aperfeiçoado sobre nossas habilidades, valores, crenças etc." (GÓMEZ, 2009, p. 38).

### 3.1 FENÔMENOS BÁSICOS DA PERCEPÇÃO

Segundo Maximiano (2005), dois fenômenos básicos explicam a diferença entre a realidade observada e a realidade percebida: a percepção seletiva e a adaptação sensitiva.

QUADRO 2 – PERCEPÇÃO SELETIVA E ADAPTAÇÃO SENSITIVA

Percepção Seletiva	Adaptação Sensitiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apenas uma pequena parte dos estímulos é percebida.</li> <li>•Pode produzir julgamentos apressados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A percepção ajusta-se a variações no comportamento dos estímulos;</li> <li>•Com o tempo, as variações deixam de ser percebidas.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de: Maximiano (2005)

#### • Percepção Seletiva

Em um ambiente, as pessoas estão expostas a diversos estímulos, sejam eles visuais, auditivos ou táteis. Nesse ambiente, apenas uma pequena parte dos estímulos é percebida, ou seja, a atenção de cada pessoa é voltada para apenas alguns estímulos em cada momento. Em uma festa, num determinado momento, a pessoa volta sua atenção para a conversa de um grupo de amigos, deixando de lado a conversa que acontece em uma roda de pessoas a poucos metros dali. No momento seguinte, a atenção dessa mesma pessoa se volta para a porta do ambiente, local por onde entram pessoas com quem essa pretende se encontrar. A esse processo de selecionar estímulos dentro de um ambiente dá-se o nome de percepção seletiva. Ressalta-se que a percepção seletiva pode produzir julgamentos apressados, visto que, ao fazer uma interpretação, tomou-se como base apenas uma parte do contexto, desconsiderando outra.

### • Adaptação Sensitiva

Segundo Chiavenato (2005), a percepção ajusta-se a variações no comportamento dos estímulos e, com o tempo, as variações deixam de ser percebidas. Isso significa que quando uma pessoa é exposta a um estímulo com certa frequência, aos poucos ela vai se adaptando a esse estímulo; e deixa de percebê-lo.

A percepção se refere ao processo de perceber a realidade dos fatos que se apresentam no momento, organizando e interpretando de preferência com a visão mais sensata possível. O que não é fácil, pois o ser humano sofre muitas pressões e estímulos que acabam interferindo em suas impressões sensoriais, dando significado ao contexto em que está inserido.



A percepção do mundo é diferente para cada pessoa!

Chiavenato (2005) afirma que o que as pessoas interpretam como realidade não é a realidade, mas uma representação dessa. O autor apresenta três causas para justificar sua afirmação:

- Nem toda a afirmação é captada.
- Os dados obtidos pelo ambiente são processados pela história pessoal de cada pessoa, que atuam como filtros que recriam a informação captada.
- A pessoa não capta a informação em si, mas a representação dessa através de símbolos culturais.

## 3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE PERCEPÇÃO

Como é possível que várias pessoas inseridas em um mesmo local, olhando para uma mesma coisa, percebam-na de maneira diferente? Diferentes pessoas reagem de forma diferente ao mesmo estímulo. Esse fato pode ser explicado através de alguns fatores que influenciam no processo de percepção. São vários os fatores que influenciam no processo de percepção: o observador, o estímulo e a situação.

A seguir, apresentam-se cada um desses aspectos separadamente.

## QUADRO 3 – OBSERVADOR, ESTÍMULO E SITUAÇÃO

OBSERVADOR	ESTÍMULO	SITUAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção</li> <li>• Motivações</li> <li>• Interesses e atitudes</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Experiências passadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidade</li> <li>• Tamanho</li> <li>• Mudança</li> <li>• Contraste</li> <li>• Repetição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> <li>• Ambiente social</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2005)



Lembre-se: a percepção é fundamental para a tomada de decisão, pois o comportamento das pessoas é baseado na interpretação que fazem da realidade.

### Estímulo

Refere-se a características do alvo (objeto/pessoa) que se está observando. Tem como atributos:

- **Intensidade:** tende-se a selecionar o estímulo de maior intensidade.
- **Mudança:** quanto mais mutável for o estímulo, maior será a probabilidade de ser percebido.
- **Dimensões** (presta-se atenção a anúncios maiores).
- **Mobilidade:** percebem-se estímulos móveis mais facilmente.
- **Contraste:** quanto mais contrastante for o estímulo, maior será a probabilidade de ser percebido.
- **Frequência:** a continuação monótona pode reduzir a perceptividade.

### Situação

O ambiente empresta significado ao estímulo. São os fatores localizados no contexto dentro do qual os objetos, as pessoas ou as situações são percebidas. Uma pessoa com trajes de banho seria percebida como normal na praia, mas fora “de contexto” em um supermercado.

## Observador

Alguns aspectos influenciam na percepção e referem-se ao observador, tais como: atitudes, motivações, interesses, que determinam como os estímulos são percebidos. Também podem ser consideradas experiências anteriores (positivas, negativas, neutras). Assim como a formação das pessoas, incluindo seus valores, crenças, regras, normas, motivações, emoções e expectativas: que envolvem o estímulo ou as circunstâncias que as geram, pressuposições a respeito do estímulo.



Cada pessoa percebe uma situação de acordo com suas experiências passadas e com os aspectos que têm importância para si própria.

### 3.3 DISTORÇÕES DA PERCEPÇÃO

Uma distorção do processo perceptivo acontece quando a informação ambiental é captada ou interpretada de forma alterada. Segundo Maximiano (2005), algumas das aplicações mais importantes do processo de percepção ocorrem nas relações humanas. Muito do desempenho e dos conflitos entre pessoas tem suas raízes na percepção.

As principais distorções da percepção são as seguintes (CHIAVENATO, 2005):

**Contraste:** as pessoas são percebidas dentro de um contexto e contrastadas com outras, o que produz impressões favoráveis e desfavoráveis.

**Estereótipos e preconceitos:** as características de um grupo social são simplificadas e projetadas em todos os seus integrantes.

**Efeito halo:** um traço de comportamento serve de base para uma generalização a respeito da conduta de uma pessoa.

**Projeção: os outros são exagerados segundo as perspectivas do observador, que faz julgamentos baseados em suas características.**

## 4 INTELIGÊNCIA

Segundo Melo (1981, p. 72), “inteligência é a capacidade de adaptar-se a novas situações, mediante o consciente emprego de meios ideativos”. Assim, a inteligência não é somente ter a capacidade de raciocinar, mas também ter a capacidade de aplicá-los.

A Inteligência também pode ser compreendida como “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura”. (GARDNER, 1995, p. 15).

Segundo Cunha (2000), uma pessoa será tanto mais inteligente:

- quanto melhor, mais fácil e mais rapidamente compreenda;
- quanto maior, mais extenso e variado for o número de enlaces e associações que estabeleça entre os dados da compreensão;
- quanto mais pronta e espontaneamente elabore novas e originais ideias;
- quanto mais saiba ajuizar com segurança e raciocinar com lógica;
- quanto melhor se adapte às situações vitais.

Esse conceito aponta como parte da inteligência a capacidade de execução das ideias, ou seja, de pôr em prática, de ser eficaz na realização do que se faz.

### 4.1 AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

Gardner (1995) desenvolveu estudos voltados no sentido de explicar e compreender o pensamento humano, com foco no desenvolvimento e falhas das capacidades intelectuais. Identificou as inteligências múltiplas divididas em: linguística, lógico-matemática, espacial, musical, sinestésica, naturalista, interpessoal e intrapessoal.

Postula que essas competências intelectuais são relativamente independentes e que os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma dessas inteligências. Essas inteligências se combinam e se organizam de maneiras

diferentes em cada pessoa que se utiliza dessas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos. (GAMA, 1998).

FIGURA 9 – AS DIFERENTES INTELIGÊNCIAS



FONTE: A autora



Sugere-se a leitura dos livros:

- **Inteligência: Múltiplas Perspectivas.**
  - **Mudanças Mentais: A Arte e Ciência de mudar a nossa mente e as de outras pessoas.**
- Os dois livros são de autoria de **Howard Gardner**, psicólogo cognitivo e educacional, ligado à Universidade de Harvard e conhecido, em especial, pela sua teoria das inteligências múltiplas.

## 5 ATENÇÃO

A atenção é considerada em Psicologia um processo psicológico. Pode-se considerá-la como a capacidade que uma pessoa possui para se concentrar, que pode ser espontânea ou ativa. Está relacionada à percepção e tem impacto nos comportamentos das pessoas.

Para Cunha (2000), a atenção é um processo psíquico, que permite concentrar a atividade mental sobre um fato determinado. O processo de atenção envolve:

- A capacidade de concentração.
- A persistência ou quanto tempo a atenção é mantida em determinado foco.
- Distribuição ou em quantos objetos é capaz de focar.
- Excitabilidade ou quanto tempo demora a começar a efetiva atenção.

Considera-se a atenção como um processo psicológico mediante o qual concentramos a nossa atividade psíquica sobre o estímulo que a solicita, seja uma sensação, uma percepção, uma representação, um afeto ou um desejo, a fim de fixar, definir e selecionar as percepções, as representações, os conceitos e elaborar o pensamento. Resumidamente, segundo Fernández (2007, apud CASTRO, 2010):

[...] ao concentrar a atenção escolhemos um tema no campo da consciência e elevamos este ao primeiro plano da mesma, mantendo este tema rigorosamente perfilado, sem deixar-se desviar pelas influências dos setores excêntricos do campo da consciência, podendo modificar o tema escolhido com plena liberdade. Este tema poderia ser um objeto, uma ação, um lugar, uma palavra etc.

É importante ressaltar que a atenção depende de outras funções psíquicas, como a consciência, por exemplo. Uma pessoa que faz uso de algumas medicações psicotrópicas ou que está sob o efeito de álcool e drogas está com seu estado de consciência alterado e geralmente se encontra com alterações no nível da atenção.





É importante ressaltar que a atenção depende de outras funções psíquicas, como a consciência, por exemplo.

Segundo Castro (2010), podem-se destacar duas formas de atenção quanto à sua intencionalidade: a espontânea e a voluntária.

- **Atenção espontânea:** resulta da tendência natural da atividade psíquica em se orientar espontaneamente para as solicitações sensoriais e sensitivas necessárias à adaptação com a realidade, sem que para tal haja necessidade imperiosa da consciência. É utilizada quando caminhamos ou manuseamos objetos.
- **Atenção voluntária:** é aquela que exige certo esforço, no sentido de orientar a atividade psíquica para determinado fim. Ao estudar, esse está se utilizando de atenção voluntária.

A atenção pode sofrer alterações e essas impactam sobremaneira a capacidade de aprender e de executar tarefas em um ambiente de trabalho.

Segundo Castro (2010), essas alterações geralmente decorrem de perturbações de outras funções das quais depende o funcionamento da atenção. Podem ocorrer devido à fadiga, aos estados tóxicos (uso de medicações, álcool, drogas), assim como de algumas doenças.

São considerados transtornos da atenção, segundo Cunha (2000):

- **Hipoprosexia:** é a diminuição da atenção ou o enfraquecimento acentuado da atenção em todos os seus aspectos. É observada em estados infecciosos, embriaguez alcoólica, psicoses tóxicas, esquizofrenia e depressão.
- **Aprosexia:** ausência de atenção.
- **Hiperprosexia:** atenção espontânea exagerada (ocorre nos casos de mania).
- **Distrabilidade:** atenção excitável, inconstante.



Para quem deseja aprofundar seus conhecimentos sobre percepção, sugere-se a leitura do livro **Sensação e Percepção**, de Harvey Richard Schiffman. O livro tem o propósito de apresentar as descobertas e os avanços conceituais que têm surgido no campo da sensação e da percepção. O objetivo básico do livro é realizar um exame integrado dos tópicos sobre a sensação e a percepção dentro de um contexto comportamental e biológico.

## 6 PENSAMENTO

O pensamento, no campo da Psicologia, é um processo mental. Segundo Cunha (2000), o pensamento traduz a aptidão de uma pessoa para elaborar conceitos, articular esses conceitos em juízos e, com base nisso, construir raciocínios, de modo a solucionar problemas com os quais se depara. São características do pensamento:

- Capacidade de generalização.
- Capacidade de identificar e distinguir nos fenômenos da natureza o que é essencial e o que é acessório.
- Capacidade de utilizar os conhecimentos e experiências adquiridos para elaborar conceitos e fazer raciocínios.

Caro(a) acadêmico(a), leia o texto a seguir e reflita sobre a influência do comportamento das pessoas em sua carreira, ou melhor, na sua empregabilidade.

### **CARREIRAS: 80% DAS DEMISSÕES SÃO POR CONTA DO COMPORTAMENTO**

Dentre estes problemas, os mais comuns são as fofocas, falta de comprometimento e apresentação, diz especialista.

Um levantamento realizado pela *coach* e consultora de gestão de carreira e imagem, Waleska Farias, aponta que 80% das demissões são motivadas por problemas comportamentais e não por incompetência, como se poderia imaginar.

Dentre estes problemas, segundo a consultora, os mais comuns são as fofocas, a falta de comprometimento do profissional com a empresa, a exposição inadequada em redes sociais (*Orkut, twitter, MSN, facebook*) e a apresentação, que inclui tanto a forma como a pessoa se veste quanto como se comunica. “A apresentação compromete muito, especialmente no ambiente financeiro e na área médica. Independentemente disso, o fato é que as empresas não querem ter sua imagem comprometida por uma apresentação ruim de um colaborador”, diz.

Ainda segundo a consultora, são recorrentes as queixas de empresários sobre seus colaboradores, dada a dificuldade de se relacionarem em equipe. Assim, explica ela, mesmo com o conhecimento técnico e especializado sendo de fundamental importância, já que ele capacita ao desempenho das funções pelas quais a pessoa é responsável, o conhecimento emocional é que “permitirá a sustentabilidade pessoal e excelência nas relações de trabalho”.

Assim, dentre as características mais valorizadas, estão a empatia, a autogestão, a proatividade e a flexibilidade. “Certo ditado fala que “não somos o que dizemos, mas o que fazemos”. Fato esse que nos leva a refletir sobre como nossas atitudes influenciam na formação da nossa imagem, pois somos constantemente avaliados por nossas ações e reações e através delas é que as pessoas formam e expressam opiniões a nosso respeito”, diz.

FONTE: RH PORTAL. Carreiras: 80% das demissões são por conta do comportamento. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/carreiras-80-das-demissoes-sao-por-conta-do-comportamento/32841/>>. Acesso em: 24 maio 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico você viu:**

- “Percepção é a capacidade de associar as informações captadas pelos órgãos dos sentidos à memória e à cognição de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar nosso comportamento”. (LENT, 2005, p. 556).
- O processo de percepção está relacionado com a história de cada pessoa, não está isolado do contexto em que ocorre e nem do observador.
- Um valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por referência. Na Psicologia, o estudo dos valores vai estar relacionado com a questão do comportamento e das atitudes das pessoas, pois os valores que cada pessoa possui exercem influência significativa em suas atitudes e comportamentos.
- Gardner (1995) identificou as inteligências linguística, lógico-matemática, espacial, musical, sinestésica, naturalista, interpessoal e intrapessoal. Postula que essas competências intelectuais são relativamente independentes e que os seres humanos dispõem de graus variados de cada uma destas inteligências.
- As inteligências múltiplas se combinam e organizam de maneiras diferentes em cada pessoa que se utiliza dessas capacidades intelectuais para resolver problemas e criar produtos.
- Algumas das aplicações mais importantes do processo de percepção ocorrem nas relações humanas. Muito do desempenho e dos conflitos entre pessoas têm suas raízes na percepção.
- As principais distorções da percepção são as seguintes: efeito halo, projeção, contraste, estereótipos e preconceitos.
- A atenção é considerada, em Psicologia, um processo psicológico. Pode-se considerá-la como a capacidade que uma pessoa possui para se concentrar, que pode ser espontânea ou ativa. Está relacionada à percepção e tem impacto nos comportamentos das pessoas.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 3, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Defina atenção.



2 Defina percepção.



3 Defina inteligência.



4 Explique a teoria das múltiplas inteligências.







## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### 1 INTRODUÇÃO

“O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e de trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”. (DE MASI, 2000).

Um dos grandes anseios de todo ser humano é sentir-se bem, feliz, ter saúde. Resumindo: ter qualidade de vida! Sabe-se que qualidade de vida não diz respeito apenas aos aspectos físicos da constituição de uma pessoa (ter saúde), mas também emocionais, ambientais, laborais e sociais.

Atualmente, tem-se o entendimento de que a qualidade de vida é determinada pelas condições do meio ambiente, do ambiente onde as pessoas vivem e trabalham, pelas condições de vida e pelo equilíbrio entre fatores externos e internos do ser humano. Conclui-se que a qualidade de vida diz respeito ao equilíbrio de vários setores da vida de uma pessoa.

Surge, então, a questão: de que forma pode-se ter qualidade de vida, sendo que a vida está cada vez mais agitada, corrida e atribulada? São diversos os compromissos: a cada dia a carga de trabalho e as cobranças são maiores, há contas para pagar, burocracia, filas, engarrafamentos... ufa!!! Haja fôlego para tudo isso! Essa questão vem intrigando pesquisadores e a todas as pessoas que têm uma vida corrida e atribulada. Cada um, dentro da sua especificidade, vem buscando encontrar soluções para resolver a questão. Uns cientificamente, outros ajustando condutas no cotidiano de suas vidas.

A preocupação com a qualidade de vida também está inserida no ambiente organizacional. O que tem se observado nos ambientes de trabalho, de forma geral, é um panorama nada animador: horas extras, acúmulo de trabalho, mesas abarrotadas de papéis, caixas de *e-mail* cheias e trabalho que não acaba mais!

É consenso que um profissional que esteja bem e tenha qualidade de vida produza mais. Por isso, muitas organizações têm buscado rever suas práticas e a forma de organização do trabalho, visando melhorar a vida de seus funcionários. Afinal, as pessoas passam a maior parte de seu dia nesse ambiente!

## 2 QUALIDADE DE VIDA

Antes de iniciar o estudo da qualidade de vida no ambiente de trabalho, torna-se importante abordar o tema Qualidade de Vida.

Atualmente, usa-se o termo Qualidade de Vida (QV) para designar o equilíbrio dos vários aspectos que compõem a vida de uma pessoa. A Organização Mundial da Saúde (2000) define qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive, considerando seus objetivos, expectativas, padrões e preocupação.

Alguns autores definem a qualidade de vida como “a sensação de bem-estar do indivíduo”. (WILHEIM; DEAK, 1970 apud CARDOSO, 1999, p. 77).

Nesse sentido, vários aspectos da vida de uma pessoa fazem parte do conceito de qualidade de vida, entretanto, um aspecto é comum a todas as definições aqui apresentadas: a percepção ou sensação da pessoa em relação à sua vida. Infere-se a partir desses conceitos que não basta que as condições de vida sejam favoráveis para que uma pessoa possua qualidade de vida. Para tal, é preciso que a pessoa se perceba e/ou se considere que a possui. Portanto, deve existir o equilíbrio e a percepção desse equilíbrio, das dimensões físicas, emocionais, sociais, intelectuais, profissionais, espirituais.

E você, acadêmico(a), qual o seu conceito de qualidade de vida? Sabe-se que vários aspectos estão relacionados com a qualidade de vida de uma pessoa. Segue uma figura ilustrativa que aborda a complexidade de fatores relacionados à qualidade de vida e a interligação entre esses.

FIGURA 10 – FATORES RELACIONADOS À QUALIDADE DE VIDA



FONTE: A autora



### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no ambiente de trabalho é um tema discutido nas literaturas empresariais e científicas desde 1950. Começou a ser desenvolvida na área da saúde e evoluiu para englobar a área da Psicologia, Sociologia e Administração.

A seguir serão apresentados alguns conceitos e reflexões sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho.

#### **Conceitos sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho**

Chiavenato (2004, p. 367) define que a Qualidade de Vida no trabalho “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização”.

Para Maximiano (2002), a qualidade de vida se baseia em uma visão integral dos seres humanos, a partir de um enfoque biopsicossocial. Baseia-se também em uma visão ética da condição humana, que busca identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais.

Fernandes (1996) define qualidade de vida no trabalho como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa, com relação aos fatores sociopsicológicos.

Maximiano (2002, p. 297) afirma que qualidade de vida no trabalho “envolve desde a segurança do ambiente físico até o controle de esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos”.

Arellano (2003, p. 34), ao abordar o tema qualidade de vida no trabalho, afirma que: “Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa tanto no contexto como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional”.

Percebe-se que os conceitos e pesquisas sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho enfatizam os cuidados estabelecidos pela legislação médica e a segurança do trabalho, o bem-estar e a satisfação no trabalho. Também estão associados à saúde, lazer e nutrição, assim como fatores de responsabilidade social e relações do trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho começa com a reflexão sobre as condições em que esse trabalho é executado, evoluindo para o questionamento sobre a necessidade da reorganização do trabalho e seu ambiente. Essas reflexões visam proporcionar um ambiente favorável ao bem-estar de todos, na tentativa de humanizar as relações e o trabalho nas organizações. Assim como conduzir a melhorias na execução das tarefas e o conseqüente aumento do nível de satisfação do funcionário com a organização.

Vasconcelos (2001, p. 34) tece uma reflexão interessante sobre o tema. O autor afirma:

Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.

Em algumas organizações, essas reflexões sobre a qualidade de vida no trabalho deixaram de ser apenas questionamentos e passaram para a via prática através de programas de qualidade de vida.



“Não deixe que o trabalho sobre sua mesa tampe a vista da janela.”

Ao tratar do tema qualidade de vida nos ambientes de trabalho é preciso questionar quais as condições atuais dos trabalhadores hoje no Brasil. O panorama atual apresenta uma grande diversidade. Têm-se exemplos de organizações em que o trabalho se estrutura de forma humanizada, em que o trabalhador é valorizado e respeitado; assim como se têm notícias de locais em que os trabalhadores ainda são tratados como escravos ou em condições muito próximas a essa.

Mesmo nas organizações em que o trabalho se mostra mais humanizado, alguns fatores referentes à sociedade capitalista e globalizada em que vivemos também interferem na percepção e sobre o bem-estar nos ambientes de trabalho. Pode-se citar o corte de pessoas, o enxugamento dos quadros funcionais (e a conseqüente sobrecarga de trabalho para os funcionários que ficam), a automação industrial, a pressão por produtividade e qualificação, além da competitividade acirrada.

Portanto, quando se pensa em trabalho e a relação do trabalhador com esse, pode-se dizer que se tem muito a fazer no sentido de melhorar as condições das pessoas em seus ambientes laborais.



Segundo estudos americanos, para cada dólar investido em qualidade de vida dentro das empresas se obtém um retorno de 2 a 5 dólares.

Para refletir sobre o tema, leia o trecho do texto intitulado: Problemas Demais.

### PROBLEMAS DEMAIS

[...] A busca de um equilíbrio entre as horas de lazer e trabalho é uma angústia mundial. “O desequilíbrio é um fator de retenção de talentos”, afirma a consultora Maria Elisabeth Johann. Ela desaconselha levar tarefas para casa e trabalhar nos finais de semana. “As pessoas que se dedicam ao espaço pessoal estão mais relaxadas e daí surgem grandes *insights*” diz. Mas não é o que se vê nas empresas brasileiras. Pesquisa recente da Fundação Dom Cabral, em Belo Horizonte, revelou que executivos brasileiros continuam *workaholics*: 68% dos profissionais de nível de gerência utilizam seu *e-mail* e celular nos finais de semana e afirma dedicar 74% do seu tempo à carreira.

Mesmo assim, os executivos declaram que a conquista do equilíbrio entre a vida profissional e familiar é sua maior angústia. Foi essa resposta dada por 31% dos altos funcionários das 500 maiores empresas nacionais. É um índice 6% superior aos resultados obtidos em levantamento feito no ano anterior. Por isso, investir em políticas de apoio em funcionário pode ser vantajoso. Acredita-se que funcionário feliz produz mais e melhor. Atualmente existe uma imensa estrutura focada na qualidade de vida do trabalhador.

Entretanto, por melhores que sejam os programas oferecidos pelas empresas, a verdade é que o funcionário quer ter a chance de aproveitar o seu tempo fora dela, da maneira que desejar. E, por isso, a discussão da qualidade de vida no trabalho não pode estar restrita a programas internos na área de saúde ou lazer. Precisa passar por uma esfera mais ampla, que inclui a discussão da qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização.

FONTE: Psicologia Organizacional e do trabalho: sua evolução, os desafios e os novos rumos. *Revista Diálogos Ciência e Profissão*, São Paulo, n. 5, São Paulo, abr. 2007.

Alguns conceitos sobre qualidade de vida no trabalho foram apresentados e algumas reflexões foram feitas sobre o assunto. Cabe, então, questionar se existe alguma forma de se avaliar se um ambiente proporciona ou não qualidade de vida aos seus colaboradores. A resposta é sim! Em 1973, Walton foi o primeiro autor norte-americano a fundamentar um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, para conceituar qualidade de vida no ambiente de trabalho. São oito critérios, a saber:

- Remuneração justa e suficiente.
- Segurança e salubridade no trabalho.
- Oportunidade de utilizar e desenvolver as habilidades humanas.
- Oportunidade de Progresso e Segurança no emprego.
- Integração Social na Organização.
- Leis e Normas Sociais.
- Trabalho e a Vida Privada.
- Relevância Social da Vida no Trabalho.



Sugere-se a leitura do livro: **O ócio criativo**, de autoria de Domenico de Masi. Nesse livro, o autor questiona o modelo social atual, centrado na idolatria do trabalho. Para ele, o futuro pertence a quem souber mesclar trabalho, estudos, atividades lúdicas e tempo livre.

O quadro a seguir apresenta um detalhamento das oito categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando também os indicadores de qualidade de vida no trabalho propostos por Walton.

QUADRO 4 – OITO CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho</b>
1 - Remuneração Justa e Adequada	Equidade interna e externa. Justiça na compensação. Partilha dos ganhos de produtividade. Proporcionalidade entre salários.
2 - Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico, seguro e saudável. Ausência de insalubridade.
3 - Utilização e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia. Autocontrole relativo. Qualidades múltiplas. Informações sobre o processo total do trabalho.
4 - Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial, segurança de emprego.
5 - Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos. Igualdade. Mobilidade. Relacionamento. Senso comunitário.
6 - Constitucionalismo	Direitos e proteção do trabalhador. Privacidade pessoal. Liberdade de expressão. Tratamento imparcial. Direitos trabalhistas.
7 - O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Poucas mudanças geográficas. Tempo para lazer da família.
8 - Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa. Responsabilidade pelos produtos. Práticas de emprego.

FONTE: Walton (1973, p. 11)

Outra autora que elencou critérios para avaliar a qualidade de vida no ambiente de trabalho foi Limongi-França (2002). Para essa autora, pode-se dizer que existe qualidade de vida no trabalho quando:

- Há condições de trabalho seguras e salutaras.

- Há oportunidades imediatas de utilizar e desenvolver as capacidades humanas.
- Há estímulo para o crescimento e o desenvolvimento do trabalhador.
- Existe cidadania nas relações de trabalho.
- Trabalho como um dos níveis de vida do trabalhador.
- Integração social na organização do trabalho.
- Compensação justa e adequada.
- Relevância social da vida no trabalho.
- Significado social da atividade do empregado.

Para finalizar a reflexão sobre esse tema, cabe apresentar de forma sucinta os benefícios que uma melhora da qualidade de vida pode gerar nas organizações. É certo afirmar que a melhoria desses aspectos repercute não apenas na vida dos colaboradores, mas também traz reflexos positivos para a organização. Pode-se citar como benefícios: a redução da rotatividade e do absenteísmo, melhoria do desempenho no trabalho.

Carmello (2007) afirma que as empresas que ganharam o título de **As dez melhores empresas para se trabalhar** pelo Guia Exame 2001 transformaram seu ambiente de trabalho, a saúde emocional e física, pois reconheciam que quanto mais eliciar satisfação aos colaboradores, mais retornos teriam em produtividade e uma organização mais competitiva e equilibrada.

É necessária também uma mudança, uma transformação, na lógica capitalista que tem uma visão de homens como máquinas. Faz-se necessária a humanização das relações de trabalho e compreensão de que ambientes salútares não são apenas necessários ao aumento da produtividade e, sim, à construção de uma organização e de uma sociedade mais justa e que visa à equidade.



O tema da Qualidade de Vida no trabalho traz à tona a necessidade das organizações valorizarem os trabalhadores, enfatizando que as pessoas são a peça mais importante da organização.

Caro(as) acadêmico(a), para concluir esse assunto, você terá, como leitura complementar, um trecho de uma entrevista sobre Qualidade de Vida no trabalho.

Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### ENTREVISTA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Entrevista sobre Qualidade de Vida no Trabalho concedida por Diego Berro ao Jornal Vale Paraibano\*

[...]

JORNAL VALE PARAIBANO – Quais os benefícios para o empresário/empresa de criar condições para promover essa qualidade?

Diego Berro – Diversas pesquisas e *cases* de sucesso apontam que a implementação de programas de qualidade de vida nas empresas diminui os índices de absenteísmo (faltas no trabalho), *turn over* (rotatividade de pessoal), diminui os índices de acidentes no trabalho, os custos com assistência médica, entre outros, o que, além de gerar uma melhor imagem da empresa no mercado, devido à sua cultura de qualidade de vida como diferencial competitivo, melhora o ambiente de trabalho, fazendo com que os colaboradores trabalhem mais integrados e motivados. A empresa ganha em todos os sentidos. Aumenta diretamente a produtividade e diminui a rotatividade dos funcionários. Isso representa lucro para a empresa, pois os gastos contratuais da rescisão de um funcionário, somados aos gastos para a seleção de um novo, seu processo de contratação e treinamento, quando somados, representam uma grande perda de recursos.

JORNAL VALE PARAIBANO – Como convencer o empresário de que vale a pena?

Diego Berro – Todos os anos a Revista Exame aplica e divulga a pesquisa nacional: Guia Você S/A – Exame – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. O estudo é feito em parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração) e na sua 12ª edição (2008) a multinacional sueca Volvo foi considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. Não é difícil entender por que a Volvo é a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. A empresa é referência em tudo que envolve gestão de pessoas, do desenvolvimento à qualidade de vida. Para garantir a boa saúde dos funcionários, a empresa oferece uma equipe médica com diferentes especialistas, em tempo integral, além de um excelente plano de saúde e odontológico, auxílio de 70% na compra de medicamentos, óculos de grau e lentes de contato e programas de combate ao tabagismo e ao estresse.

Destaque neste ano na categoria Saúde do Guia, a Eurofarma desenvolve ações simples a programas estruturados, garantindo uma vida equilibrada ao seu grupo de colaboradores. A empresa, por exemplo, incentiva que o funcionário se desligue totalmente da empresa no período de férias para realmente descansar. O laboratório também oferece academia de ginástica a valor simbólico de um quilo de alimento não perecível como mensalidade, o que estimula a adesão de funcionários. Há acompanhamento com *personal trainer* e nutricionista, alimentação diferenciada para quem precisa, salão de beleza, entre outros.

Com essas ações o crescimento da empresa é notável. A empresa já é um dos três maiores laboratórios do mercado brasileiro e a busca é estar em breve entre as três melhores companhias do ramo e conquistar 90% do mercado latino-americano.

Mais do que valorizar um bom ambiente de trabalho, a pesquisa desse ano mostrou que o sentimento de orgulho em pertencer a determinada empresa está atrelado a práticas consistentes de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

De acordo com uma pesquisa aplicada por Eliete Bernal Arellano em sua tese de doutorado defendida na FCF/FEA/FSP com o tema: Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil, concluiu-se que 72% das organizações tiveram diminuição do índice de *turn over* no período posterior à implantação do programa de qualidade de vida e 40% tiveram diminuição do índice de absenteísmo.

Portanto, as próprias experiências de sucesso das grandes empresas no que diz respeito à implementação de programas de qualidade de vida devem estimular outros empresários a adotar essa política.

JORNAL VALE PARAIBANO – O que o chefe ou empresário pode fazer para criar um programa de qualidade de vida no trabalho?

Diego Berro – Em primeiro lugar, é preciso que a ideia ou parta da diretoria da empresa ou que a mesma esteja totalmente aberta à implementação dos projetos sugeridos pelo gestor de pessoas da empresa. Na verdade, a comunicação interpessoal entre esses níveis da hierarquia na empresa é o principal desafio para que um programa de qualidade de vida no trabalho tenha sucesso. O sucesso dos programas de qualidade de vida depende, por um lado, do comprometimento dos colaboradores em estar dispostos a mudanças comportamentais quanto aos hábitos saudáveis e, por outro lado, da empresa em poder fornecer condições necessárias para que essas mudanças aconteçam.

A empresa deve buscar favorecer uma comunicação aberta ao diálogo através de uma política de *feedback*, além de estruturar programas contínuos de treinamentos e palestras, abordando temas de desenvolvimento de forma global, isto é, considerando os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e espirituais do ser humano.



Para que os programas sejam eficazes é preciso também que ele parta da realização de uma pesquisa sobre o perfil dos colaboradores e suas reais necessidades e uma implantação de ações contínuas a curto, médio e longo prazos e avaliações constantes sobre os resultados do programa, avisando as correções necessárias para se atingir o objetivo final.

Todas as ações que revertam em benefícios à saúde dos funcionários são válidas. É preciso que as empresas tenham a consciência de que a qualidade de vida no trabalho é muito mais do que a prática de atividades físicas e uma alimentação adequada. Um grande amigo, Paulo Dunningham, extraordinário palestrante motivacional, sabiamente costuma dizer que qualidade de vida é ter plena consciência dos benefícios à saúde que essa escolha trará para as pessoas e um meio para que a empresa possa aproveitar melhor o potencial dos seus colaboradores.

JORNAL VALE PARAIBANO – Cite algumas ações para proporcionar qualidade de vida que dão resultados a curto/médio prazo.

Diego Berro – De acordo com uma pesquisa realizada em 2007 entre as 44 empresas premiadas pela Associação Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho de 1996 a 2006, as principais práticas premiadas em Programas de Qualidade de Vida no Brasil foram, respectivamente:

1. Gerenciamento do Estresse – 29,6% através de programas como: massagem expressa, sala de decompressão, reflexologia, *workshops*, palestras e vivências, atendimento psicológico em rede credenciada, yoga, shiatsu, curso sobre gerenciamento do estresse, massagem antiestresse, exercícios de relaxamento e massagem bioenergética.
2. Assistência Psicológica – 18,5% através de programas como: orientação por telefone, tratamento em psiquiatria, atendimento por psicóloga contratada, extensivo aos familiares e orientação vocacional.

JORNAL VALE PARAIBANO – O que o próprio funcionário pode fazer para melhorar a qualidade de vida dele e dos demais no trabalho?

Diego Berro – Já o colaborador deve se comprometer em cultivar um estilo de vida saudável, o que faz uma grande diferença para seu rendimento no mercado de trabalho. É preciso adquirir uma condição física boa e manter a saúde sempre em dia, por meio de exercícios e de uma alimentação equilibrada.

Cuidar dos aspectos emocionais e psicológicos também é indispensável, o que inclui uma atenção muito especial à questão da autoestima. Guardar um tempo para curtir momentos de lazer e conectar-se com o lado espiritual é essencial. O importante é saber conciliar afazeres profissionais com a vida pessoal, dedicar-se a si mesmo e aos familiares [...].

\* Diego Berro - Practitioner e Máster Practitioner em Programação Neurolinguística (Porto Alegre-RS); Graduando em Gestão Empresarial pelo FGV/ EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro – RJ). Palestrante de Vendas, PNL, relações interpessoais e qualidade de vida. Seu *site*: <[www.diegoberro.com.br](http://www.diegoberro.com.br)>.

FONTE: **Jornal Vale Paraibano**. BERRO, DIEGO. Entrevista: Qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <<http://www.diegoberro.com.br/index.php?sub=novidades&novidade=325>>. Acesso em: 24 maio 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 4

## Neste tópico você viu:

- A qualidade de vida no ambiente de trabalho é um tema discutido nas literaturas empresariais e científicas desde 1950.
- Começou a ser desenvolvido na área da Saúde e evoluiu para englobar a área da Psicologia, Sociologia e Administração.
- Qualidade de Vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização.
- A Qualidade de Vida no Trabalho visa proporcionar um ambiente favorável ao bem-estar de todos, na tentativa de humanizar as relações e o trabalho nas organizações, conduzindo a melhorias na execução das tarefas e ao consequente aumento do nível de satisfação do funcionário com a organização.
- Walton define um conjunto de critérios para conceituar qualidade de vida no ambiente de trabalho: remuneração justa e suficiente; segurança e salubridade no trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver as habilidades humanas; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integração social na organização; leis e normas sociais; trabalho e a vida privada.
- Os conceitos e pesquisas sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho enfatizam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Estão associados à saúde, lazer e nutrição, assim como a fatores de responsabilidade social e relações no trabalho.
- A melhoria dos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho nas organizações repercute não apenas na vida dos colaboradores, mas também traz reflexos positivos para a organização. Pode-se citar como benefícios: a redução da rotatividade e do absenteísmo e melhora do desempenho no trabalho.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 4, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?



2 Elabore uma lista com os critérios que você considera essenciais para obter qualidade de vida no ambiente de trabalho.



3 Algumas empresas possuem programas de qualidade de vida. Faça uma pesquisa na internet sobre os programas de qualidade de vida que as empresas possuem e quais são as ações desses programas.





## ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

### 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral enquanto prática perpetrada contra trabalhadores, empregados, funcionários e/ou colaboradores não é algo novo. Era prática frequente no período colonial, em que humilhações, castigos físicos e maus tratos em casos extremos chegavam a levar à morte. Mesmo após o fim da escravidão e com o início do trabalho dos imigrantes no país, esse quadro sofreu poucas alterações. Longa jornada de trabalho, desrespeito, assédio sexual, descumprimento de acordos trabalhistas, discriminação racial eram algumas das violências praticadas.

Apesar dos avanços, tanto em termos de legislação trabalhista quanto na mudança da mentalidade e dos ambientes de trabalho, ainda há muito o que se fazer. O Brasil é um país de contradições, algumas organizações apresentam movimentos e programas que visam à qualidade de vida de seus colaboradores, enquanto ainda se leem nos jornais relatos de trabalho escravo e/ou ambientes em que o desrespeito e a violência (frequentemente psicológica, mas não apenas) imperam.

O assédio moral faz parte desse quadro de desrespeito e de violência, resquício da mentalidade escravocrata que ainda existe nesse país, que, muitas vezes, não é dita nem reconhecida claramente, mas que se faz presente nas entrelinhas das relações que se estabelecem em diversos locais, em especial onde se observam relações de poder, como as organizações.

Sim, o assédio moral é considerado uma forma de violência, que acaba por difamar e humilhar o outro, tendo diversas repercussões na saúde física e emocional de quem sofre a situação de violência. Contudo, não só. O assédio moral também tem uma repercussão maior, relacionada ao clima organizacional, ao ambiente, à qualidade das relações que se estabelecem e, conseqüentemente, na produtividade.

Pode ser considerada uma perseguição de um chefe em relação ao seu subordinado ou, até mesmo, de colegas, uns em relação aos outros. Infelizmente, constata-se que existe uma permissividade e um muro de silêncio em volta dessa situação, que pode e deve ser mudada, afinal, todos somos iguais em deveres e direitos perante a lei, independente do sexo, crença religiosa ou raça.

## 2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Acredita-se que 36% da população brasileira economicamente ativa sofrem com assédio moral. (HIRIGOYEN, 2001). Esse tipo de violência se caracteriza essencialmente por condutas abusivas de chefias em relação aos seus subordinados. Tem essencialmente o objetivo de fragilizar o funcionário, forçando sua demissão.

Entre 2000 e 2005, a psicóloga Margarida Barreto entrevistou 42 mil funcionários de empresas públicas e privadas, ONGs, entre outras. Desses, 42% afirmaram sofrer constantemente humilhações ou constrangimentos em seu ambiente de trabalho. Segundo a pesquisadora, essa violência está disseminada em todas as categorias profissionais. (PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2007).

Outra pesquisa recente afirma que num total de 4.718 profissionais ouvidos, 68% deles afirmaram sofrer humilhações várias vezes e 66% afirmaram que já foram intimados por seus superiores.

Esses dados mostram uma realidade alarmante, que, em muitos casos, fica silenciada no ambiente das organizações. Por medo de perder o emprego, muitos funcionários se submetem a essas formas de violência.

Existem várias definições de assédio moral, vejamos algumas a seguir:

Segundo Heinz Leymann (2008, p. 32):

assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Para Marie-France Hirigoyen (2001, p. 17), assédio moral no trabalho é:

toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Hirigoyen (2001, p. 65):

Toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho.

O procedimento do assédio moral, para Hirigoyen (2001, p. 134), tem características próprias: “trata-se de uma violência fria, verbal, feita de depreciação,

de subentendidos hostis, de falta de tolerância e de injúrias. O efeito destruidor vem dessa repetição de agressões aparentemente inofensivas, mas contínuas [...]”.

O perverso do abuso do poder se estabelece sutilmente através de estratégias, por vezes até sob uma máscara de ternura ou bem-querer. O colaborador não tem consciência de estar havendo violência, pode até, não raro, ter a impressão de que é ele quem conduz o jogo. Nunca há conflito aberto. Se essa violência tem condições de se exercer de forma subterrânea, é porque se dá a partir de uma verdadeira distorção da relação entre empregador e empregado. (BARRETO, 2000, p. 218).



Um estudo realizado pela psicóloga Margarida Barreto mostrou que o assédio moral se mantinha invisível no ambiente de trabalho. Segundo a pesquisadora, as pessoas consideravam "normal" um chefe humilhar um funcionário, não havendo a compreensão de que essas ações se caracterizavam em uma violação dos direitos fundamentais do ser humano.

Como saber que uma ação ou atitude se caracteriza como assédio moral? Vejamos alguns exemplos mais frequentemente verificados (HIRIGOYEN, 2001):

- Dar instruções confusas, imprecisas e contraditórias.
- O bloqueio ao trabalho e a atribuição de erros imaginários.
- Ignorar a presença de funcionário na frente de outros.
- Pedir trabalhos urgentes sem necessidade.
- Mandar o trabalhador realizar tarefas abaixo de sua capacidade profissional.
- Fazer comentários maldosos em público.

Outros exemplos de assédio moral são:

- Fazer críticas ou brincadeiras de mau gosto ao trabalhador em público.
- Impor horários injustificados.
- Retirar, injustificadamente, os instrumentos de trabalho.
- Agressão física ou verbal.
- Fazer ameaças (por exemplo, demissão ou transferência).

- Insultar.
- Isolar.
- Não ser cumprimentado ou ser ignorado.
- Ter o trabalho desqualificado na frente dos colegas.
- Ser impedido de se expressar e dar sua opinião.
- Ficar sobrecarregado de atividades e ter prazo mínimo para entregá-las.
- Constranger o funcionário por estar doente ou ter dificuldades devido a alguma doença.



No Brasil, a primeira pesquisa sobre o tema é da médica do trabalho Margarida Barreto, que, em sua dissertação de mestrado "Jornada de Humilhações", concluída em 22/05/2000, ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho.

O que poderia estar ocasionando essas condutas discriminatórias e humilhantes em um ambiente de trabalho? Vários pesquisadores têm se dedicado a responder essa questão, afinal, ao descobrir a causa, pode-se agir sobre ela e interferir nesse processo de tratamento desumano.

Essa perseguição pode estar pautada em preconceitos e estereótipos racistas que estão relacionados à orientação sexual, ao credo religioso e, principalmente, à raça.

O que se descobriu foi que nem todos os empregados se tornam vítimas do assédio moral. Hirigoyen (2001, apud AGUIAR, 2006, p. 4) indica que determinadas características poderiam desencadear o processo discriminatório, podendo acontecer:

- por motivos raciais ou religiosos;
- em função de deficiência física ou doença;
- em função de orientações sexuais;
- representantes de funcionários e representantes sindicais.



Constata-se também que, em algumas organizações, mais do que em outras, existe um clima de permissividade para que o assédio moral aconteça. Segundo Freitas (2001), algumas situações específicas na organização podem favorecer o surgimento do assédio moral:

- cultura e clima permissivo da organização;
- extrema desconfiança;
- competição exacerbada;
- supervalorização das estruturas hierárquicas;
- processos de reestruturação organizacional sem transparência e com ameaças generalizadas;
- ingressos de profissionais com qualificação superior à da chefia.

Segundo Soares (2006), em um levantamento sobre o perfil das vítimas de Assédio Moral, constatou-se que trabalhadores com as seguintes características estavam mais propensos a sofrer ações que se caracterizariam por assédio moral:

- Trabalhadores com mais de 35 anos.
- Pessoas com salários muito altos.
- Saudáveis, escrupulosos, honestos.
- Pessoas com senso de culpa muito desenvolvido.
- Dedicados excessivamente ao trabalho, perfeccionistas, ficam até mais tarde e não faltam ao trabalho.
- Não se curvam ao autoritarismo, nem se deixam subjugar.
- São mais competentes que o agressor.
- Pessoas que estão perdendo a cada dia a resistência física e psicológica para suportar humilhações.
- Portadores de algum tipo de deficiência.
- Mulher em um grupo de homens.
- Homem em um grupo de mulheres.
- Pessoas com crença religiosa ou orientação sexual diferente daquele que assedia.

- Aqueles que vivem sós.
- Mulheres casadas e/ou grávidas e/ou que têm filhos pequenos.



Sugere-se o filme **O diabo veste Prada**. O filme apresenta a história de uma jovem que se muda para Nova York a fim de tentar uma carreira como jornalista. Ela consegue um emprego na maior revista de moda da cidade, mas tem sérios problemas com as exigências do novo emprego, incluindo as tarefas absurdas ordenadas pela chefe.

O quadro a seguir apresenta exemplos de frases discriminatórias frequentemente utilizadas pelo agressor em situações de assédio moral no trabalho, (MACIEL; GONÇALVES, 2010).

## QUADRO 5 – EXEMPLOS DE FRASES DISCRIMINATÓRIAS

**Exemplos de frases discriminatórias**

- Você é mole... frouxo... Se você não tem capacidade para trabalhar... Então por que não fica em casa? Vá pra casa lavar roupa!
- Não posso ficar com você! A empresa precisa de quem dá produção! E você só atrapalha!
- Reconheço que foi acidente... mas você tem de continuar trabalhando! Você não pode ir ao médico! O que interessa é a produção!
- É melhor você pedir demissão... Você está doente... está indo muito a médicos!? Para que você foi a médico? Que frescura é essa? Tá com frescura? Se quiser ir pra casa de dia... tem de trabalhar à noite!
- Se não pode pegar peso... dizem piadinhas “Ah... tá muito bom para você! Trabalhar até às duas e ir para casa. Eu também quero essa doença!”
- Não existe lugar aqui pra quem não quer trabalhar!
- Se você ficar pedindo saída eu vou ter de transferir você de empresa... de posto de trabalho... de horário...
- Como você pode ter um currículo tão extenso e não consegue fazer essa coisa tão simples? Você me enganou com seu currículo... Não sabe fazer metade do que colocou no papel.
- Vou ter de arranjar alguém que tenha uma memória boa, pra trabalhar comigo, porque você... Esquece tudo!
- A empresa não precisa de incompetente igual a você!
- Ela faz confusão com tudo... É muito encrenqueira! É histérica! É mal casada! Não dormiu bem... é falta de ferro!

FONTE: Maciel e Gonçalves (2010)

Cada pessoa reage de forma diferente perante as situações de assédio moral, em especial homens e mulheres. Em uma pesquisa realizada sobre o assunto, 870 pessoas, sendo homens e mulheres vítimas de opressão no ambiente profissional, revelam como reagem perante essa situação. O quadro a seguir apresenta o resultado dessa pesquisa, em porcentagem, separando homens e mulheres (BARRETO, 2000).

## QUADRO 6 – DIFERENTES REAÇÕES FRENTE AO ASSÉDIO

Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Ideia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

FONTE: Barreto (2000)



O assédio moral caracteriza-se especialmente pela frequência e a intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma desavença isolada ou esporádica no ambiente de trabalho.

Caro(a) acadêmico(a), leia o texto a seguir e reflita sobre uma forma de violência que é pouco abordada, a violência psicológica, aquela que acontece através de agressões verbais.

### QUANDO AS PALAVRAS DESTROEM

R. Maciel  
R. Gonçalves

É comum que os danos físicos, sociais e psicológicos causados pela violência no trabalho persistam por um longo período de tempo, como se a experiência estivesse gravada no próprio corpo, podendo ser revivida a qualquer instante.

Isso demonstra que as palavras, quando expressam um sentimento hostil, possuem um grande poder destrutivo. Ficam marcas profundas na memória de quem sofreu a agressão, como grandes feridas na alma. E essas feridas, muitas vezes sob a forma de vergonha, humilhação e sensação de fracasso, abalam o equilíbrio psicológico do indivíduo e impõem uma recuperação muito lenta e difícil.

A dor é intensa, porque, em grande parte dos casos, a pessoa é agredida em seus princípios éticos, sua imagem profissional e seus valores pessoais em relação ao trabalho.

A questão do poder nocivo das palavras é muito complexa, pois, se ampliarmos o olhar para além do assédio moral, veremos que em muitas situações podemos – sem perceber – praticar violência psicológica em nossos ambientes de trabalho. Isso se dá de maneira corriqueira, por exemplo, nas brincadeiras de mau gosto. O que muitas vezes ocorre são verdadeiras agressões disfarçadas de piadas. Atitudes e palavras, que demarcam uma separação entre quem é aceito e quem não é, provocam grande sofrimento, por mais que no momento em que ocorram possam parecer descontraídas e engraçadas.

Nesse sentido, devemos evitar comentários e comportamentos que possam denotar uma desqualificação do outro. Quem já sofreu qualquer tipo de discriminação sabe o quanto isso pode ferir e magoar. Por mais inabalável que a pessoa agredida possa parecer, no fundo, ninguém sente orgulho de ser motivo de chacota do grupo ao qual pertence (ou gostaria de pertencer...). Como diria o filósofo Nietzsche, as palavras também podem golpear como martelo.

FONTE: MACIEL, R.; GONÇALVES, R. Cartilha assédio moral é crime. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2010.

O Assédio Moral tem sérias consequências, acarretando em perdas não apenas para o trabalhador, mas também para a organização e seus empregadores. Podem-se dividir essas perdas em custos tangíveis, aqueles que podem ser percebidos diretamente, e perdas intangíveis, entendidas como em que o nexo causal não pode ser diretamente relacionado.

### **Perdas para o empregador – custos tangíveis**

- Queda da produtividade.
- Alteração na qualidade do serviço/produto.
- Menor eficiência.
- Absenteísmo aumenta.
- Doenças profissionais.



Brincadeiras de mau gosto são verdadeiras agressões disfarçadas de piadas!

### **Perdas para o empregador – custos intangíveis**

- Acidentes de trabalho.
- Danos aos equipamentos.
- Alta rotatividade da mão de obra, gerando aumento de despesa com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal.
- Aumento de demandas trabalhistas com pedidos de: reparação por danos morais.
- Menor produtividade das testemunhas.
- Abalo na reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho.
- Deficientes relações com o público.
- Sabotagem.
- Resistência entre trabalhadores.
- Menor criatividade.
- Perda da motivação.
- Menos iniciativa.
- Clima de tensão.
- Surgimento do absenteísmo psicológico (estar, mas não estar).



Vale ressaltar que existem as falsas alegações de violência no trabalho. Muitas vezes, elas são feitas com a intenção de desmoralizar alguém, procurando prejudicar o suposto assediador e seu grupo. A pessoa que acusa nem se questiona sobre a gravidade do que está fazendo; o que interessa é apenas a vingança e a destruição do outro e, por vezes, apenas ganhar alguma vantagem pecuniária que pode resultar de uma situação como essa.

Para Aguiar (2006), o assédio moral é resquício da época do Brasil colônia, em que a mão de obra era essencialmente escrava e que os senhores de engenho eram “donos” daquelas pessoas que ali estavam apenas para servi-los. Essas não eram vistas como seres humanos, mas como objetos (ouso dizer até como animais). Essa lógica, muitas vezes, continua a ser reproduzida no cotidiano de muitas organizações e até em algumas células ou setores de organizações que já mudaram, pelo menos em parte, essa mentalidade.

Esta herança cultural continua a ser perpetrada pelas organizações, apesar do “distanciamento histórico do início da colonização brasileira e da fase inicial da sua industrialização, continuam a repetir os maus tratos que sofriam seus empregados ou, pelo menos, a permitir que comportamentos humilhantes [...] façam parte do seu cotidiano”. (AGUIAR, 2006, p. 8).

O quadro a seguir apresenta algumas mudanças necessárias para que os gestores previnam e mudem a lógica desumana que facilita o aparecimento de casos de assédio moral.

QUADRO 7 – ALERTA AOS GESTORES

### Alerta aos gestores

Segundo Martinigo Filho (2004), a importância da atuação dos gestores na redução de situações de violência no trabalho é fundamental.

O autor atribui aos ocupantes desses postos hierárquicos parte da responsabilidade pelo combate à violência no ambiente de trabalho o que, em geral, requer a revisão de seus métodos de gestão e a adoção de estratégias de enfrentamento e evitação de situações de violência. Assim, novas tarefas se somam àquelas relacionadas com o alcance de metas:

- ✓ ter como pressuposto de gerenciamento o respeito às pessoas;
- ✓ evitar e solucionar em conjunto com a equipe problemas de mal-estar na unidade, zelando, assim, por clima organizacional favorável;
- ✓ estabelecer canais adequados de comunicação evitando ruídos e mal-entendidos;
- ✓ reconhecer o desempenho e o esforço de cada membro da equipe de trabalho;
- ✓ estabelecer regras internas claras.

Barreto (2006) acrescenta que, além do investimento em programas de qualidade de vida, é necessário que os gestores estejam atentos para eliminar condições insalubres, precarização do trabalho, relações autoritárias e abuso de poder. De outra forma, há uma sobrecarga dos profissionais de saúde e gestão de pessoas, que, diante do sofrimento dos trabalhadores, se vêm engessados, já que, sozinhos, não possuem meios de transformar a realidade adoecedora do ambiente de trabalho.

FONTE: Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2010.



A crueldade dos casos de assédio moral remonta ao comportamento dos senhores de engenho, que colocavam escravos à disposição de todas as suas maldades e perversidades.

Caro(a) acadêmico(a), para concluir esse assunto, você terá como leitura complementar um trecho do texto: **O assédio moral e mundo do trabalho**.

Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### O ASSÉDIO MORAL E MUNDO DO TRABALHO: COMO DEVE SE POSICIONAR A VÍTIMA DIANTE DO ASSÉDIO MORAL

S. Zimmermam

[...]

O trabalhador assediado deve, antes de mais nada, ter conhecimento do que vem a ser assédio moral e estar atento às circunstâncias tipificadoras deste fenômeno. Revela-se, pois, pertinente desmistificar o tema, romper a barreira do preconceito, expungir a ideia coletiva de que o empregado é pago para trabalhar e não para sentir ou expressar sentimentos.

No entanto, é necessário também, como já ressaltado anteriormente, para o equilíbrio da balança, que não se dissemine a crença de que todas as desavenças, contrariedades, tensão no ambiente de trabalho se constituem em atos de assédio moral. Marie-France Hirigoyen lançou um novo livro, intitulado “Mal Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral”, em que aprimora os conceitos emitidos em sua obra anterior, a fim de “distinguir o assédio moral do estresse ou da pressão no trabalho, ou mesmo do conflito velado e do desentendimento”.

Mas, quando verificado o assédio, é necessário que o empregado fique atento e, sempre que possível, reúna todos os elementos de provas necessários para a sua comprovação. Deve, o quanto antes, denunciar ao setor de recursos humanos, à CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, ao SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (normalmente quando o assédio está ligado à segurança e medicina do trabalho), ao sindicato representante de sua categoria profissional, às comissões de conciliação prévia, se existentes.



Não obtendo êxito ou sentindo que não há uma disposição da empresa para o enfrentamento da questão e sua solução, deve denunciar ao Ministério do Trabalho (NUCODIS) e ao Ministério Público do Trabalho, para a adoção das providências cabíveis.

FONTE: ZIMMERMAM, S. O assédio moral e mundo do trabalho. Disponível em: <[www.cnts.org.br/.../O%20ASSÉDIO%20MORAL%20E%20MUNDO%20DO%20TRA](http://www.cnts.org.br/.../O%20ASSÉDIO%20MORAL%20E%20MUNDO%20DO%20TRA)>. Acesso em: 24 abr. 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 5

## Neste tópico você viu:

- Assédio moral no trabalho pode ser conceituado como toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.
- Exemplos de assédio moral são: fazer críticas ou brincadeiras de mau gosto ao trabalhador em público; impor horários injustificados; retirar, injustificadamente, os instrumentos de trabalho; agressão física ou verbal; fazer ameaças; insultar; isolar.
- O assédio moral tem sérias consequências, acarretando em perdas não apenas para o trabalhador, mas também para a organização e seus empregadores.
- No Brasil, a primeira pesquisa sobre o assédio moral no trabalho é da médica do trabalho Margarida Barreto, que, em sua dissertação de mestrado “Jornada de Humilhações”, concluída em 22/05/2000, ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho.
- O assédio moral caracteriza-se especialmente pela frequência e a intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma desavença isolada ou esporádica no ambiente de trabalho.
- Quando verificado o assédio, é necessário que o empregado fique atento e, sempre que possível, reúna todos os elementos de provas necessários para a sua comprovação. Deve, o quanto antes, denunciar ao setor de recursos humanos, ao sindicato representante de sua categoria profissional, às comissões de conciliação prévia, se existentes. Não obtendo êxito ou sentindo que não há uma disposição da empresa para o enfrentamento da questão e sua solução, deve denunciar ao Ministério do Trabalho e ao Ministério Público do Trabalho, para a adoção das providências cabíveis.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 5, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Quais as possíveis repercussões do assédio moral para o ambiente organizacional?



2 De que forma você acredita que essas situações podem ser evitadas?



3 Classifique as seguintes sentenças em verdadeiras (V) ou falsas (F):



- ( ) O assédio moral, muitas vezes, tem como objetivo: impor o controle a todos, manter a ordem no ambiente, reafirmar a autoridade do agressor, manipular o medo e aumentar as vendas e/ou produção. Pode-se dizer que tais atitudes, entretanto, revelam que há, na verdade, uma busca de poder pelo agressor e o mascaramento da sua incompetência no trabalho, com resultados operacionais obtidos, exclusivamente, sob pressão e ameaças.
- ( ) A imparcialidade das empresas diante dos atos de assédio moral e o não registro das ofensas ultrajadas aos empregados escondem a sutileza dos maus tratos aplicados e a sua suposta invisibilidade. Assim, acaba sendo a trajetória de muitos funcionários, antes produtivos, depois adoecidos, em seguida assediados e, por fim, descartados pela sua improdutividade.
- ( ) Os resquícios de crueldade no tratamento dado aos empregados em casos de assédio moral remontam ao comportamento dos senhores de engenho, que colocavam escravos à disposição de todas as suas maldades e perversidades, exigindo obediência cega aos mandos e desmandos, sem direito à reclamação.
- ( ) Percebe-se que a prática de procedimentos humilhantes contra os empregados é norma de muitas empresas, representada por chefes, que incorporam o papel de senhor absoluto da situação, com visível abuso de poder e com uma visão microscópica do ser humano trabalhador.



## UNIDADE 2

---

# PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Nessa unidade vamos:**

- compreender o fenômeno da liderança e os estilos de liderança atuais;
- identificar as variáveis que compõem o trabalho em grupos e em equipes, compreendendo suas diferenças;
- entender o processo de conflito interpessoal e de negociação;
- identificar os elementos que compõem o processo de comunicação.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos. No final de cada um deles você encontrará atividades que contribuirão para sua reflexão e análise dos conteúdos explorados.

TÓPICO 1 – LIDERANÇA

TÓPICO 2 – COMUNICAÇÃO

TÓPICO 3 – GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

TÓPICO 4 – CONFLITO E NEGOCIAÇÃO





## 1 INTRODUÇÃO

Liderança pode ser considerada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas e é necessária em todos os tipos de organização humana. É um tema extremamente atual, apesar de ser discutido há muito tempo. Esse tema, a cada dia, vem ganhando destaque em diversos ambientes, tais como: nas organizações de trabalho, nas organizações educacionais, de saúde, nos esportes, nas relações familiares e em diversos outros.

O crescente interesse por esse tema surge devido ao reconhecimento que se tem sobre o papel que um líder tem sobre a eficácia no alcance de metas e objetivos. Portanto, ele pode ser considerado como responsável pelo sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Liderar não é uma tarefa fácil, exige disciplina, perseverança, sensibilidade e uma boa capacidade de adaptação. Algumas pessoas apresentam características pessoais que as faz se destacarem nessa arte, porém as que não possuem essas características podem desenvolvê-las. Esse é um movimento que vem se observando no mercado de trabalho atualmente: a capacitação de pessoas para desenvolver habilidades necessárias que as tornem líderes, principalmente aquelas que ocupam cargos de chefia e/ou que estejam em postos de comando.

Quando se aborda o tema liderança, faz-se necessário também falar em poder. A liderança pode ser considerada um fenômeno do poder, afinal, quando uma pessoa influencia outra, ela está, de alguma forma, exercendo poder sobre ela.

A liderança não aparece apenas nas relações entre superior para subordinado dentro do ambiente das organizações. Mesmo nos grupos em que imperam as relações horizontais, ou seja, aquelas em que não existe um chefe ou responsável formalmente designado, sempre há alguma ou algumas pessoas que se destacam por influenciar o comportamento dos outros. Seja nas relações de amizade, de trabalho ou familiares.

Neste tópico será abordado o tema da liderança e serão apresentadas algumas das teorias que tratam do perfil dos líderes, ou seja, seus padrões comportamentais manifestados ao influenciar pessoas. Também será apresentada a teoria da inteligência emocional, que pode ser compreendida como um diferencial de líderes eficazes.

## 2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Há inúmeras definições para conceituar liderança. A seguir serão apresentadas algumas que o(a) ajudarão a compreender esse fenômeno.

Liderança é a capacidade de conseguir que outras pessoas ultrapassem espontaneamente o estabelecido formalmente.

“Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção de alguns objetivos”. (CERTO, 1994, p. 358).

Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 2000, p. 558).

Liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Nesses termos, o conceito de liderança repousa em uma relação funcional que existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. (KNICKERBOCKER, 1967, p. 103 apud CHIAVENATO, 2005, p.353).

É aquele que tem a capacidade de influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder. (SPECTOR, 2005).



Liderança é influência!

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas (NUNES, 2009):

- É um fenômeno de grupo.
- Envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.



Engana-se quem acredita que existe liderança apenas quando existe uma relação de superior para subordinado. “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subordinado, amigo ou parente”. (GALVÃO et al., 1997, p. 228). Portanto, quando uma pessoa influencia o comportamento de outra ou de um grupo, pode-se afirmar que exerceu liderança.

Drucker (1996, p. 6) aborda o tema trazendo a seguinte ideia: “A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não há líderes”. Para esse autor, o líder eficaz não é alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Portanto, ser popular não é sinônimo de liderança. Resultados, sim!

Segundo Nascimento (2008), as características essenciais de um líder devem ser:

- Compartilhar responsabilidades.
- Promover a autogerência.
- Articular e reunir o grupo.
- Valorizar diversas perspectivas.
- Enxergar conflitos como oportunidades.
- Proatividade.
- Ter pensamento global.
- Promover o equilíbrio entre a organização e as pessoas.



Para Drucker, o líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados, sim!

Já Satornelli e Carvalho (2009), ao abordarem o tema liderança, afirmam que pesquisas revelam que há dez qualidades que são mais admiradas nos líderes, que são:

1. Competência.
2. Apoio.
3. Carisma.
4. Imparcialidade.
5. Visão ampla.
6. Determinação.
7. Tolerância.
8. Coragem.
9. Inteligência.
10. Honestidade.

Nenhuma pessoa é igual a outra. Elas possuem características individuais que as fazem diferentes. Algumas apresentam características individuais que as fazem se destacar no papel de líder, muito mais do que outras.

Nascimento (2008) afirma que a liderança é um comportamento aprendido. Ela não é inata ou destinada a alguns escolhidos. Desenvolve-se mediante a experiência e as habilidades de liderança, devendo ser aprendida por meio da prática.

Portanto, pessoas que não possuem características relacionadas à liderança podem desenvolvê-las. Esse é um movimento que vem se observando no mercado de trabalho atualmente.



Para Nascimento (2008), a liderança é um comportamento aprendido. Desenvolve-se mediante a experiência e habilidades de liderança que devem ser aprendidas por meio da prática. Existem discordâncias teóricas acerca desse assunto!  
E você, acadêmico(a), qual a sua opinião?

Algumas maneiras de liderar sempre pareceram funcionar. Elas se transformaram em oito regras, segundo Jack Welch, no capítulo de sua obra “Paixão por vencer”.

## LIDERANÇA

Jack Welch

- 1) Líderes são incansáveis no aperfeiçoamento da equipe – O líder precisa investir em três atividades: a) avaliar as pessoas (para ter as pessoas certas nas funções certas, assim como apoiar e promover quem estiver bem colocado e afastar quem não estiver); b) treinar as pessoas (para ajudar cada um a melhorar seu desempenho); e c) construir a autoconfiança de sua equipe (o combustível das equipes vencedoras).

- 2) Líderes fazem todos vivenciarem a visão – O líder deve projetar a visão (missão) para todos, ou seja, a visão deve chegar não somente aos colegas mais próximos, mas também ao pessoal da linha de frente.
- 3) Líderes emitem energia positiva e otimismo – Um executivo vibrante, com atitudes positivas, de alguma forma acaba liderando uma equipe ou uma empresa repleta de pessoas vibrantes, com atitudes positivas. Já o pessimista crônico, sempre de mau humor e de cara fechada, acaba rodeado por uma tribo de infelizes, e tribos de infelizes têm muita dificuldade para vencer.
- 4) Líderes conquistam a confiança com transparência – O líder deve demonstrar franqueza, reconhecer os méritos e manter os pés no chão para conquistar a confiança de seu pessoal. Ao tornar-se um líder, você passa a ter a responsabilidade de conseguir o máximo dos outros.
- 5) Líderes ousam tomar decisões impopulares – A tarefa do líder é ouvir e explicar-se com clareza, mas ir adiante. O líder não é para ganhar concurso de popularidade.
- 6) Líderes pressionam sua equipe em busca de ação – O líder deve sempre questionar e suas perguntas devem provocar debates e levantar temas para a ação. O especialista deve esforçar-se para dar todas as respostas, mas, quando se é líder, a tarefa é fazer todas as perguntas.
- 7) Líderes incentivam a tomada de riscos e o aprendizado – O líder, para criar uma cultura propícia à tomada de riscos, deve admitir abertamente seus erros e explicar as lições aprendidas por meio deles. O chefe não é para ser a fonte de todo o conhecimento. Welch, ao descobrir alguma boa prática em outra companhia, “armava o circo” na GE.
- 8) Líderes celebram – As comemorações criam uma atmosfera de reconhecimento e de energia positiva.

FONTE: WELCH, J. Liderança. Disponível em: <[http://www.multipacom.com/consultoria/artigo/oito\\_regras\\_de\\_Lideranca.pdf](http://www.multipacom.com/consultoria/artigo/oito_regras_de_Lideranca.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2010.



Para uma melhor fixação dos estudos feitos até aqui, caro(a) acadêmico(a), sugerimos a leitura do seguinte livro: As 21 irrefutáveis leis da liderança, do autor John C. Maxwell. Esse livro vai auxiliar o leitor a desenvolver suas técnicas e práticas de liderança, além de ser uma ferramenta única para a formação de novos líderes.

## 3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existe, na literatura científica, uma vasta lista de estilos de liderança. O estilo de liderança apresenta as características ou as marcas de identidade usadas ao exercer a liderança. Diz respeito à postura adotada, às estratégias ou à forma utilizada pelo líder para: guiar os liderados a atingir objetivos, resolver problemas, relacionar-se.

A seguir, serão apresentados alguns dos vários estilos de liderança que existem na atualidade. Pretende-se apresentar as mais atuais abordagens sobre o tema, sem a pretensão de esgotar o assunto, visto sua complexidade.

### 3.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, LIBERAL E DEMOCRÁTICA

Chiavenatto (2004) caracteriza os estilos básicos de liderança como: autocrático, liberal e democrático.

- **Liderança autocrática:** o líder é duro e impositivo. Esse tipo de liderança também é chamada de liderança autoritária ou diretiva, pois o líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- **Liderança liberal:** o líder deixa todos à vontade, pois parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita da supervisão de seu líder.
- **Liderança democrática:** o líder é atuante, consultivo e orientador. Há participação dos liderados no processo decisório. Esse tipo de liderança é voltado para as pessoas (liderados). Os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal.

No quadro a seguir serão apresentadas as características de um líder em cada um desses estilos de liderança.

QUADRO 8 – CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

FONTE: Adaptado de: Chiavenato (2005).



O estilo de liderança apresenta as características ou as marcas de identidade usadas ao exercer liderança.

## 3.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

Essa teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prevê o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Nessa perspectiva não existem estilos de liderança universalmente adequados, a situação é que irá definir o estilo mais adequado, portanto, a liderança é entendida dentro de um contexto mais amplo.

Trevizan (1993, p. 12) afirma que, nessa abordagem, “a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação”.

Nas teorias situacionais de liderança, os traços e comportamentos atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos. Valorizam a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo total da liderança.



O princípio mais relevante da liderança situacional é que não existe um único estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. Nesse estilo de liderança o lema é: AJUSTAR-SE À SITUAÇÃO!!!

Tannenbaum e Schmidt (1958 apud CHIAVENATO, 2005) consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. Para eles, a liderança é um fenômeno situacional que se baseia em três aspectos:

- Forças no líder.
- Forças nos subordinados.
- Forças na situação.

Diante dessas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com a dos subordinados e a das forças da situação. O enfoque situacional sustenta que tudo seja flexível e possa se adaptar às demandas das situações, inclusive o estilo dos gerentes. Dessa abordagem podem-se inferir algumas proposições:

- O líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual apropriado e específico para cada subordinado ou tarefa.
- Para cada subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme a situação envolvida.

### 3.3 LIDERANÇA SERVIDORA

Segundo Pollard (2010), as características do Líder Servidor estão fundamentadas nos princípios da autoridade, que é conquistada através da coerência das atitudes e práticas das habilidades ao longo de um tempo e reconhecidas por aqueles à sua volta.

O Líder Servidor sabe que nem todos se desenvolvem da mesma maneira; que as pessoas têm talentos naturais e, portanto, têm habilidades para encorajar esses dons; tem gentileza no trato com as pessoas e, para isso, demonstra humildade; possui respeito para com os outros, procurando entender seus pontos de vista, moldando novas ideias a partir dessa realidade.

Primeiramente, entende as necessidades das pessoas, para que se sintam engajadas e, assim, consigam atingir os resultados em equipe. Compreende as limitações e possui tolerância às dificuldades, desenvolvendo caminhos para a solução.

É honesto, claro e franco em qualquer circunstância, tendo a responsabilidade como meta e o compromisso como formas de convergir objetivos e criar a fidelidade nas pessoas e na equipe. Em síntese, possui as seguintes habilidades e características:

- Deve ser pessoa compromissada.
- Deve manter as promessas feitas aos seguidores.
- Ouve e aprende com aqueles que são liderados.
- Faz acontecer.
- Deve ser generoso na delegação de autoridade e responsabilidade.
- Promove a diversidade.
- Trabalha até encontrar um sucessor.
- Deve ser orientado pelo valor e voltado para o desempenho.



Caráter é a essência do líder servidor!

O texto a seguir apresenta um exemplo de empresário que aplica a liderança servidora ao lidar com seus colaboradores. Acompanhem!

Empresa sediada no interior do Paraná, conduzida pela segunda geração. Perdeu, em 1994, durante a implantação do Plano Real, US\$ 120 milhões na bolsa de valores. Teve a sua estrutura abalada e quase quebrou. Hoje, alguns anos depois, estão recuperados e mais saudáveis que nunca. Perguntado sobre a fórmula da recuperação, durante um treinamento que ministrava em Maringá, o gestor afirmou: “Não conheço muito das novidades de administração de empresas que ocorrem todos os dias e que é divulgado pela mídia, o que faço é cuidar das pessoas que cuidam do meu negócio. Se eu contratar bem um colaborador, suprir suas carências de habilidades, souber motivá-lo e o acompanhar nas suas dificuldades, ele vai fazer com que meus negócios deem certo. É nisso que acredito”.

Essa atitude pode ser considerada como Liderança Servidora.

FONTE: ERVILHA. J. Liderança servidora. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/21153394/1-O-ESTILO-DE-LIDERAN%C3%87A-DOS-GESTORES-DE-UMA/>>. Acesso: 24 out. 2009.

### 3.4 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Carisma é, segundo House (1971 apud SARTORELLI; CARVALHO, 2010, p. 26):

[...] faculdade excepcional de uma pessoa e que a diferencia das demais. O carisma decorre de certas características individuais marcantes e um certo magnetismo pessoal que influenciam fortemente as pessoas. É a habilidade em lidar com os outros baseada no charme, magnetismo, inspiração e emoção.

A liderança carismática se relaciona com habilidades pessoais que causam um impacto sobre os seguidores. Para House e Baetz (1979 apud CHIAVENATO, 2005, p. 374), a liderança carismática “está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores”.





O líder carismático considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias, atuando como um modelo, comportando-se de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores.

Segundo Couto de Souza e Tomei (2008), as pesquisas sobre liderança carismática consistentemente encontraram relações significativas na confiança dos seguidores, esforço e comprometimento. Nessa perspectiva, os líderes, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações.

Podem-se destacar algumas características do líder carismático, segundo Nascimento (2008):

- Autoconfiança.
- Confiança nos subordinados.
- Altas expectativas para os subordinados.
- Visão ideológica.
- Uso do exemplo pessoal.

Nessa perspectiva, o líder é admirado e desperta identificação. O líder carismático considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias, atuando como um modelo, comportando-se de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores. (COUTO DE SOUZA; TOMEI, 2008). Algumas pessoas se destacaram por suas características pessoais e são exemplos de líderes carismáticos: Gandhi, Napoleão, Madre Tereza.

### 3.5 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transacional é uma transação pura e simples. Baseia-se na promessa e concessão de recompensas como forma de induzir as pessoas a se comportar da maneira que a administração espera ou pretende.

A liderança transacional é aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais. Esse estilo de liderança depende fortemente do poder do líder. (COUTO DE SOUZA; TOMEI, 2008).

Na liderança transacional, existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. Costumeiramente, o líder oferece recompensas materiais aos liderados, tais como:

- Promoções.
- Aumentos salariais.
- Autonomia e liberalidade no uso do tempo.
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.

Para Couto de Souza e Tomei (2008), através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas *performances* dos funcionários são atreladas a recompensas, assim como as falhas a punições. Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder.

### 3.6 LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

Na liderança baseada em valores, os líderes possuem oito características perceptíveis e que orientam a sua atuação (COVEY, 1994):

1. Estão continuamente aprendendo.
2. Estão voltados para o serviço.
3. Irradiam energia positiva.
4. Acreditam nas outras pessoas.
5. Suas vidas são equilibradas.
6. Encaram a vida como uma aventura.
7. São sinérgicas.
8. Exercitam-se pela autorrenovação.

Segundo Nascimento (2008), o líder baseado em valores concentra-se em descobrir como cada empregado pode contribuir para o local de trabalho. Considera que cada pessoa tem experiências diferentes e talentos únicos que devem ser aceitos e encorajados.

Nessa perspectiva, valoriza-se a diversidade e os líderes devem expandir constantemente suas mentes, perspectivas e pontos de vista. Devem também, segundo Nascimento (2008):

- Desenvolver atitudes versáteis.

- Aderir às normas e aos valores culturais do local de trabalho com integridade inquestionável.
- Ajudar a desenvolver a criatividade do grupo, servindo de catalisador da sua energia.
- Envolver o grupo no processo de descoberta criativa.
- Dar força e poder às pessoas e encorajá-las a se expressar por várias maneiras.

## 4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – DANIEL GOLEMAN (2002)

Os líderes mais eficazes são parecidos em uma forma crucial: todos eles têm alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional. A inteligência emocional é o *sine qua non* da liderança. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

Inteligência emocional é um conjunto específico de aptidões utilizadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas à emoção. Na história da psicologia moderna, o termo “inteligência emocional” expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada. (NASCIMENTO, 2008).

QUADRO 9 – DEFINIÇÃO DE ALGUNS TERMOS DA PSICOLOGIA

	<b>Definição</b>	<b>Traços Característicos</b>
<b>Autoconsciência</b>	A habilidade de reconhecer e compreender seus humores, emoções e acionadores, bem como seus efeitos nos outros.	Autoconfiança. Autoavaliação realista. Senso de humor autodepreciativo.
<b>Autocontrole</b>	Habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e humores perturbadores. Propensão a suspender o julgamento – pensar antes de agir.	Fidedignidade e integridade. Conforto com ambiguidade. Abertura a mudanças.
<b>Motivação</b>	Paixão pelo trabalho por razões que vão além de dinheiro ou <i>status</i> . Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência.	Forte energia para atingir objetivos. Otimismo, mesmo diante do fracasso. Comprometimento organizacional.

<b>Empatia</b>	Habilidade de compreender a composição emocional de outras pessoas. Habilidade no tratamento das pessoas de acordo com as suas reações emocionais.	Perícia em construir e reter talentos. Sensibilidade multicultural. Serviço a clientes e compradores.
<b>Habilidade Social</b>	Proficiência em administrar relacionamentos e construir redes. Habilidade em encontrar pontos em comum e construir harmonia.	Efetividade em liderar mudanças. Persuasão. Perícia em construir e liderar equipes.

FONTE: Nascimento (2008)

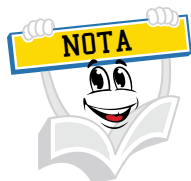
**Autoconsciência:** significa ter uma compreensão profunda de suas emoções, pontos fortes, pontos fracos, necessidades e acionadores. Pessoas com forte autoconsciência não são excessivamente críticas nem irrealisticamente esperançosas. São honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto grau de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, a outras pessoas e ao seu desempenho.

**Autocontrole ou autodisciplina:** pode ser comparado a uma contínua conversa interna, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. Pessoas empenhadas em tal conversa também sentem mau humor e impulsos emocionais como todo mundo, mas descobrem formas de controlá-los e mesmo de canalizá-los de formas úteis. Pessoas que controlam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças. Elas não entram em pânico.

**Motivação:** são dirigidos para atingir além das expectativas. Muitas pessoas são motivadas por fatores externos, como grandes salários ou *status*. Em contraste, as pessoas com potencial de líder são motivadas por um desejo profundamente enraizado de atingir pelo bem da realização. Paixão pelo trabalho em si – essas pessoas buscam desafios criativos, amam aprender e se orgulham de um trabalho bem feito.

**Empatia:** de todas as dimensões da inteligência emocional, empatia é a mais facilmente reconhecida, embora pouco recompensada nos negócios. Empatia significa ponderadamente considerar os sentimentos dos empregados – junto a outros fatores – no processo de fazer decisões inteligentes. Contudo, isso não significa adotar as emoções de outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos! A empatia é particularmente importante, atualmente, por pelo menos três razões: o aumento do uso de *times*, a velocidade da globalização e a crescente necessidade de reter talentos.

**Habilidade Social:** é cortesia com propósito: mover pessoas na direção que você deseja, seja o acordo em uma nova estratégia de mercado ou a animação sobre um novo produto. Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo ciclo de conhecidos e têm uma destreza em encontrar pontos em comum com pessoas de todos os tipos – uma perícia em construir harmonia.



Os líderes mais eficazes são parecidos em uma forma crucial: todos eles têm alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional.

Caro(a) acadêmico(a), para concluir este tópico, apresentamos um texto como leitura complementar. Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### LIDERAR PARA CIMA É UMA ARTE

F. Bottoni

Dave Ulrich, um dos maiores especialistas em gestão de pessoas do mundo, acredita que alguns líderes tenham perícia e sabedoria para influenciar seus próprios chefes. Professor de negócios da Ross School of Business, da Universidade de Michigan, e cofundador do Grupo RBL, consultoria que presta serviços aos maiores executivos de RH do mundo, ele já publicou mais de 100 artigos e 20 livros sobre o assunto. Em seu mais recente trabalho, *O Código da Liderança* (Editora Best Seller), escrito em parceria com Norm Smallwood e Kate Sweetman, o guru americano afirma que a boa liderança é aquela que inspira, empolga, envolve e dá autonomia. De acordo com ele, um dos maiores erros que os líderes cometem hoje em dia é o de se tornarem orgulhosos e arrogantes, quando deveriam ser humildes e abertos para aprender. Veja o que ele diz a seguir, em entrevista exclusiva concedida a VOCÊ S/A.

Um grande líder consegue liderar o chefe?

Gerenciar os superiores é uma arte. Ela exige que o subordinado saiba exatamente do que o chefe precisa e saiba também demonstrar que pode ajudá-lo a alcançar o que quer. A influência de baixo para cima não se dá por cargo ou tempo de empresa, mas por perícia e sabedoria. Quando o subordinado consegue fazer o gestor atingir seus objetivos, ele se torna uma influência positiva. Essa tarefa muitas vezes exige humildade, para não assumir o crédito pelo trabalho que é realizado.

Qual é o desafio número 1 na liderança? E seu maior inimigo?

A liderança está relacionada à construção da próxima geração de líderes e à garantia de que os potenciais líderes tenham aptidões e capacidades sob medida para o futuro, mais do que para o presente. Para isso, é preciso que o líder se cerque de pessoas diferentes dele. É tentador e fácil para um líder rodear-se de gente que pensa e age como ele, mas isso não cria sucessores. Os líderes também devem tomar cuidado para se cercar de indivíduos muito talentosos. Às vezes, isso significa mais diálogo, debate, discórdia e discussão, mas essa mistura é que leva aos melhores resultados no longo prazo.

Quais são os erros mais comuns que os grandes líderes cometem?

Eu destaco três. Primeiro, eles esperam que o futuro seja como o presente. Marshall Goldsmith e outros falam que o que trouxe você até aqui não vai levá-lo até lá. A afirmação é muito verdadeira. Muitas vezes o que ajudou um profissional a ter sucesso no passado não é o que será crítico para ele no futuro. O segundo é o líder se tornar orgulhoso e arrogante, quando deveria ser humilde e aberto para aprender. Isso ocorre quando o líder começa a se concentrar em si mesmo mais do que nos outros, quando fica fechado para novas ideias, quando tem mais respostas que perguntas, quando está mais preocupado com o consumo do que com a produção e quando se isola em vez de se conectar com os principais interessados. Esse comportamento gera mau julgamento e más decisões. Por fim, o terceiro erro é o de esquecer que, por definição, a liderança é um esporte de equipe. Não é individual. A liderança não é apenas o que eu faço, mas o que eu consigo realizar com os outros e por meio deles. Fazer com que as pessoas se sintam bem com seu trabalho é crítico na liderança.

Qualquer pessoa pode desenvolver as cinco regras para liderar o que o senhor menciona em seu livro?

Acreditamos que as pessoas têm predisposições ou coisas pelas quais elas são mais atraídas. Por exemplo, eu sou mais predisposto a trabalhar em questões estratégicas. Mas as pessoas podem aprender técnicas que lhes permitam participar plenamente de todos os cinco domínios da liderança. Eu posso aprender a gerenciar melhor os talentos ou a desenvolver o capital humano. A pesquisa sobre liderança mostrou que metade dessa capacidade é inata, é a nossa predisposição. A outra metade representa coisas que podemos aprender e dominar.

Que perguntas um profissional pode fazer para si mesmo para se tornar um bom líder?

Ele deve se perguntar primeiramente se realmente quer liderar. A liderança tem um preço. Ela exige o abandono da autonomia pessoal e de alguns relacionamentos. Também pode exigir o aprendizado de novas técnicas que estão fora da sua zona de conforto. Pode ainda pedir que o profissional assuma riscos

pessoais e profissionais. Depois, a pessoa deve se perguntar quais são suas forças e fraquezas na liderança. Que dimensões da liderança ocorrem mais naturalmente para ela? Quais são as áreas em que pode ter sucesso gastando menos energia? Por fim, é preciso se perguntar quais são os resultados que mais deseja obter. Quem são as pessoas que me seguem como líder? Como posso garantir que meu trabalho supra as necessidades e expectativas dessas pessoas?

E qual é o oposto de liderança?

Pergunta capciosa. Não é o acompanhamento, porque os seguidores fazem os líderes terem sucesso e vice-versa. Também fazemos distinção entre o líder como indivíduo e a liderança como uma capacidade dentro da empresa. No entanto, essas são extensões da liderança. O oposto de liderança, provavelmente, é a falta de objetivos e a inércia.

FONTE: BOTTONI, F. Liderar para cima é uma arte. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/liderar-cima-arte-484911.shtml>>. Acesso em: 24 fev. 2010.



Gerenciar os superiores é uma arte. Ela exige que o subordinado saiba exatamente do que o chefe precisa e saiba também demonstrar que pode ajudá-lo a alcançar o que quer. A influência de baixo para cima não se dá por cargo ou tempo de empresa, mas por perícia e sabedoria.

# RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu que:

- Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção de alguns objetivos.
- Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.
- As características essenciais de um líder devem ser: compartilhar responsabilidades; promover a autogerência; articular e reunir o grupo; valorizar diversas perspectivas; enxergar conflitos como oportunidades; proatividade; ter pensamento global; promover o equilíbrio entre a organização e as pessoas.
- O princípio mais relevante da liderança situacional é que não existe um único estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. Nesse estilo de liderança o lema é: ajustar-se à situação.
- A liderança transacional é aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais.
- Os líderes mais eficazes são parecidos em uma forma crucial: todos eles têm alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional. A inteligência emocional é o *sine qua non* da liderança.
- O termo “inteligência emocional” expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada.



## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 1, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Para você, o que significa ser um líder?



2 Quais exemplos de grandes líderes você conhece?



3 Qual a importância dessa competência gerencial para a sua carreira profissional?



4 Como você caracteriza o estilo de liderança do seu líder imediato? (Seu chefe ou encarregado? Ou o seu, caso você ocupe uma posição de liderança)?



5 Escolha dois estilos de liderança e faça um quadro comparativo com as características de cada uma delas.







## 1 INTRODUÇÃO

“Nossa capacidade de comunicação não é medida pela forma como dizemos as coisas, mas pela maneira como somos entendidos.”

Comunicação vem do latim *communis*, que significa tornar comum. Pode ser entendida como a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra. Também pode ser definida como o processo pelo qual uma informação é intercambiada, compreendida e compartilhada. Compreende-se, então, que a comunicação envolve necessariamente transações entre pessoas.

Sabe-se que a comunicação é essencial nas relações. É considerada o centro de todas as atividades humanas, o ponto que liga as pessoas umas com as outras. Independente do local onde estejam, todos estão continuamente adquirindo e disseminando informações, mesmo que de forma totalmente inconsciente. A feição do rosto, os gestos, o tom de voz, entre muitos outros aspectos relacionados à postura de cada pessoa, são grandes fontes de comunicação.

Portanto, o processo de transmissão de informações ocorre de diversas maneiras, indo muito além do conteúdo do que é falado ou escrito. Essas informações têm impacto significativo no comportamento das pessoas, que, muitas vezes, pautam suas ações nessas informações captadas no ambiente. Daí reside a importância de estudar e compreender o processo de comunicação, visto que esse afeta o comportamento das pessoas, influenciando-as.

Compreende-se que a comunicação é vital para o comportamento das pessoas, grupos e organizações. Nos ambientes de trabalho, a comunicação promove amplo sistema de informações, criando bases para que todos possam cumprir suas tarefas.

Neste tópico serão abordados alguns aspectos básicos sobre o processo de comunicação, que tem como objetivo ampliar seus conhecimentos sobre o tema, dando subsídios para melhorar a sua prática profissional.

## 2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

“Transferência e compreensão de mensagens”. (ROBBINS, 2002 apud CHIAVENATO, 2009, p. 316).

“É a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa”. (CHIAVENATO, 1996, p. 96).

“É o processo de compartilhar informação com outras pessoas. A informação aqui é definida como um pensamento ou ideia que uma pessoa quer compartilhar com outra”. (CERTO, 1994 apud CHIAVENATO, 2009, p. 316).

É geralmente descrita como o fluxo de mensagens entre um emissor para um destinatário utilizando um canal. O destinatário pode ou não responder com uma mensagem (retroação). Em algum ponto do processo, o ruído – algo que afeta o processo – pode ocorrer e limitar a eficácia da comunicação. (CHIAVENATO, 2009, p. 316).

“Comunicação organizacional é o processo pelo qual as entidades intercambiam informação e estabelecem um entendimento comum”. (SCHERMERHORN et al., 1994 apud CHIAVENATO, 2009, p. 316).

“A troca de informações entre um transmissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. (BOWDITCH, 2004, p. 80).



- O ser humano ouve 4 a 5 vezes mais rápido do que fala.
- Geralmente, fala-se, em média, 90 a 120 palavras por minuto.
- 80% do tempo de uma pessoa é gasto em comunicação, ou seja, 4% lendo, 11% escrevendo, 22% falando e 63% ouvindo. É claro que há exceções!

## 3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Segundo Cortez (2007 apud FIGUEIREDO, 2010), a primeira tentativa de comunicação do homem foi através dos símbolos e dos sinais. Após, utilizou-se da fala e a linguagem e, em seguida, a escrita e a impressão. Atualmente, vive-se na era digital e a comunicação acontece por diversos meios. A velocidade e a distância não são mais obstáculos para o processo de comunicação.

Com o avanço tecnológico vivido pela sociedade nos últimos séculos, o processo de comunicação sofreu uma significativa alteração. A cada dia surgem novas alternativas para a transmissão de dados e informações e mesmo nos locais

mais remotos já existe a possibilidade de contato. Todas essas mudanças causaram um grande avanço em nossa sociedade e também alteraram de forma significativa a relação entre as pessoas. Pode-se dizer que a cada dia as distâncias diminuem.

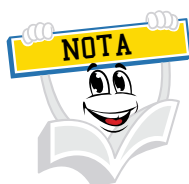
Para Marini (2010), novas tecnologias eletrônicas surgiram e vêm remodelando amplamente as formas de comunicação:

- O telefone reduziu a comunicação pessoal face a face.
- A popularização das copiadoras tornou a reprodução de documentos muito mais rápida e simples.
- São exemplos os aparelhos como *paggers*, fax, telefones celulares e serviços como correio eletrônico, videoconferência e correio de voz.

As comunicações eletrônicas revolucionaram a facilidade de acessar outras pessoas e de encontrá-las quase instantaneamente. Entretanto, Marini (2010, p. 2) ressalta alguns aspectos negativos destas mudanças e avanços tecnológicos.

[...] a acessibilidade e velocidade têm seu preço. Através da comunicação eletrônica não podem ser transmitidas as emoções e nuances que acompanham as entonações verbais de uma conversa telefônica ou face a face, por exemplo.

A partir dessa reflexão, cabe questionarmos: como anda a comunicação entre as pessoas? Afinal, todo esse aparato tecnológico de que se dispõe, visando facilitar a comunicação, ainda é passível de erro e, além disso, depende fundamentalmente do homem para operar.

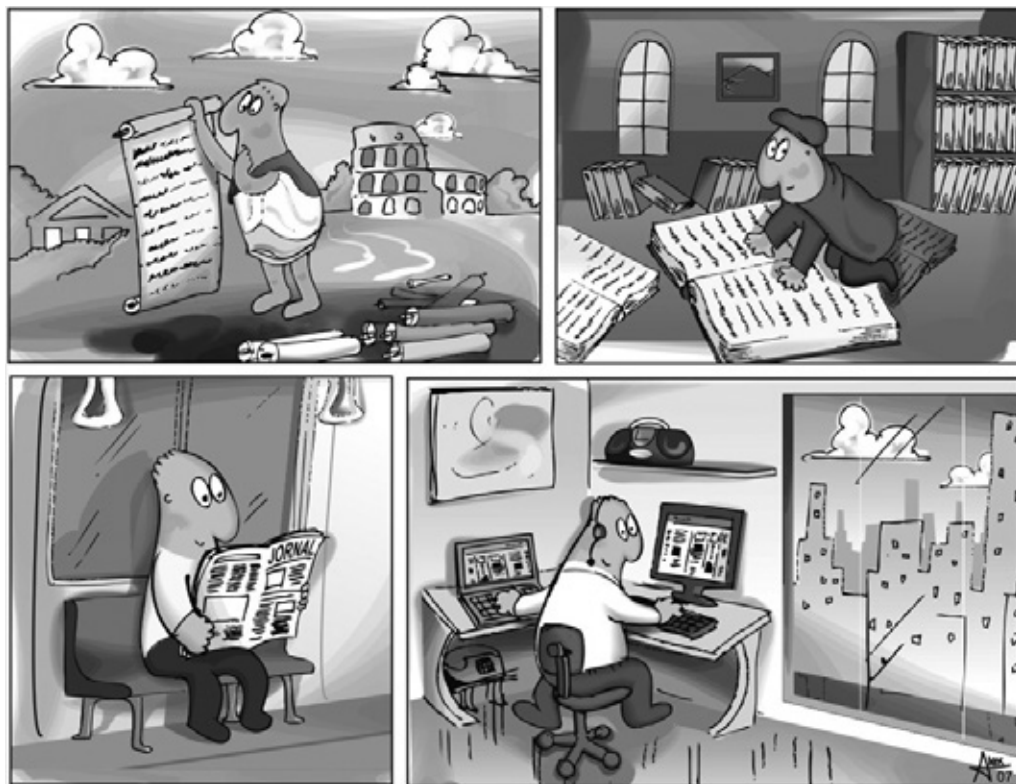


Só depois que a tecnologia inventou o telefone, o telégrafo, a televisão, todos os meios de comunicação em longa distância, foi que se descobriu que o problema de comunicação mais sério era o de perto. (FERNANDES, 1996, p. 39).

## AUTOATIVIDADE



A figura a seguir apresenta uma charge sobre a modernização do processo de comunicação. Faça uma pesquisa informal com pessoas mais velhas sobre as mudanças ocorridas nos últimos 20 anos na forma de comunicação entre as pessoas e escreva as 5 principais mudanças apontadas por elas.



FONTE: Disponível em: <[http://alexavier.files.wordpress.com/2007/11/cris\\_desenhos.jpg](http://alexavier.files.wordpress.com/2007/11/cris_desenhos.jpg)>. Acesso em: 25 maio 2010.

Para Chiavenato (2005), o processo de comunicação é composto de sete partes.

**Fonte:** é o emissor ou comunicador que inicia a comunicação através da codificação de um pensamento. É ele que inicia o processo de comunicação ao enviar uma mensagem.

**Codificação:** para que a mensagem seja transmitida, ela precisa ser codificada. Para tal, seus símbolos devem ser traduzidos em uma forma que possa ser transmitida através do canal escolhido.

**Canal:** é o veículo ou a mídia pela qual a mensagem é encaminhada. É o portador da mensagem e é selecionado pelo emissor.

**Decodificação:** para que uma mensagem seja recebida, seus símbolos devem ser traduzidos, para que possam ser compreendidos pelo receptor. A esse processo se dá o nome de decodificação.

**Receptor:** é o sujeito a quem a mensagem se dirige. É o destino final da comunicação. Pode ser chamado também de destinatário.

**Retroação (*feedback*):** retorno ao emissor para saber se sua mensagem foi captada pelo receptor. A retroação faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem, é ela quem determina se a comunicação foi realmente alcançada.

**Ruído:** refere-se aos fatores que podem distorcer uma mensagem. O ruído pode ter origem em qualquer dos elementos da comunicação: emissor, receptor, canal. Exemplos de ruído:

- uma voz excessivamente baixa;
- o barulho do ambiente;
- manchas de tinta cobrindo algumas palavras;
- erros ortográficos;
- uma caligrafia pouco legível.

Para Bowditch (2004), as pessoas se comunicam através de diversos modos ou canais, que podem ser divididos em: verbal, simbólico e não verbal.

#### • **A comunicação verbal**

É o modo mais familiar e mais frequentemente usado. Segundo Dimblenby e Burton (1990, p. 63) “a fala é um código de signos regulados por convenções”. Tem como característica ser rápida, imediata e flexível. Bowditch (2004) considera como integrantes desse canal de comunicação a comunicação verbal-escrita.

#### • **Comunicação não verbal**

A comunicação também acontece através de signos como gestos, sinais, entre outros que dizem muito a respeito de nossas atitudes e sentimentos.

Segundo Dimblenby e Burton (1990), esse signos podem ser classificados em três categorias: linguagem do corpo, paralinguagem e roupas (vestuário).

**Linguagem do corpo:** há uma grande quantidade de informações que são transmitidas aos outros através da postura e expressão de nosso corpo. Esse processo pode acontecer de forma consciente ou não. Para Dimblenby e Burton (1990), a linguagem corporal inclui cinco elementos: gestos, expressão, postura do corpo, espaço e proximidade do corpo, toque.

**Paralinguagem:** refere-se à entonação, ritmo, tom de voz e outros aspectos da fala, que se tornam, muitas vezes, fonte de informação sobre a pessoa que está comunicando.

**Vestuário:** a forma de se vestir de uma pessoa também é considerada uma categoria da comunicação, visto que revela informações sobre a personalidade da pessoa e, em muitos casos, a identidade do grupo ou subgrupos a que pertencem.

- **Simbólica**

Bowditch (2004) considera que esse canal de comunicação se refere aos símbolos usados pelas pessoas e que revelam informações sobre elas e suas atitudes.

Assim, o local em que moram, a decoração de sua casa, o local que escolhem para uma reunião podem se constituir em fontes de informação. Por exemplo, o local escolhido pelo chefe para conversar com o subordinado pode reforçar a posição hierárquica ou adotar uma postura mais amigável e flexível por parte da chefia.



Nem sempre ouvimos o que o outro fala, pois nós temos a habilidade de transformar ou distorcer o que o outro está comunicando. Boa parte das vezes ouvimos o que queremos ouvir; ouvimos apenas o necessário para responder.

A habilidade de escuta é essencial para que exista um processo de comunicação eficiente. Para ilustrar esse aspecto da comunicação, sugere-se a leitura do texto a seguir. Ele é uma reflexão sobre a necessidade de desenvolver a capacidade de escutar o outro, independente do contexto em que se está inserido.

## ESCATATÓRIA

Rubens Alves

Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar... Ninguém quer aprender a ouvir.

Pensei em oferecer um curso de escutatória, mas acho que ninguém vai se matricular. Escutar é complicado e sutil. Diz Alberto Caeiro que... Não é bastante não ser cego para ver as árvores e as flores. É preciso também não ter filosofia nenhuma.

Filosofia é um monte de ideias, dentro da cabeça, sobre como são as coisas. Para se ver, é preciso que a cabeça esteja vazia. Parafraseio o Alberto



Caeiro: Não é bastante ter ouvidos para ouvir o que é dito. É preciso também que haja silêncio dentro da alma. Daí a dificuldade: A gente não aguenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor...

Sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer. Como se aquilo que ele diz não fosse digno de descansada consideração... E precisasse ser complementado por aquilo que a gente tem a dizer, que é muito melhor. Nossa incapacidade de ouvir é a manifestação mais constante e sutil de nossa arrogância e vaidade. No fundo, somos os mais bonitos...

Tenho um velho amigo, Jovelino, que se mudou para os Estados Unidos estimulado pela revolução de 64. Contou-me de sua experiência com os índios: Reunidos os participantes, ninguém fala. Há um longo, longo silêncio. Vejam a semelhança... Os pianistas, por exemplo, antes de iniciar o concerto, diante do piano, ficam assentados em silêncio... Abrindo vazios de silêncio... Expulsando todas as ideias estranhas. Todos em silêncio, à espera do pensamento essencial. Aí, de repente, alguém fala. Curto. Todos ouvem. Terminada a fala, novo silêncio. Falar logo em seguida seria um grande desrespeito, pois o outro falou os seus pensamentos... Pensamentos que ele julgava essenciais. São-me estranhos. É preciso tempo para entender o que o outro falou. Se eu falar logo a seguir... São duas as possibilidades. Primeira: Fiquei em silêncio só por delicadeza. Na verdade, não ouvi o que você falou. Enquanto você falava, eu pensava nas coisas que iria falar quando você terminasse sua (tola) fala. Falo como se você não tivesse falado. Segunda: Ouvi o que você falou. Mas, isso que você falou como novidade eu já pensei há muito tempo. É coisa velha para mim. Tanto que nem preciso pensar sobre o que você falou.

Em ambos os casos, estou chamando o outro de tolo. O que é pior que uma bofetada. O longo silêncio quer dizer: Estou ponderando cuidadosamente tudo aquilo que você falou. E assim vai à reunião. Não basta o silêncio de fora. É preciso silêncio dentro. Ausência de pensamentos. E aí, quando se faz o silêncio dentro, a gente começa a ouvir coisas que não ouvia.

Eu comecei a ouvir. Fernando Pessoa conhecia a experiência... E se referia a algo que se ouve nos interstícios das palavras... No lugar onde não há palavras. A música acontece no silêncio. A alma é uma catedral submersa. No fundo do mar – quem faz mergulho sabe – a boca fica fechada. Somos todos olhos e ouvidos. Aí, livres dos ruídos do falatório e dos saberes da filosofia, ouvimos a melodia que não havia... A beleza que se ouve no silêncio.

Daí a importância de saber ouvir os outros: A beleza mora lá também. Comunhão é quando a beleza do outro e a beleza da gente se juntam num contraponto.

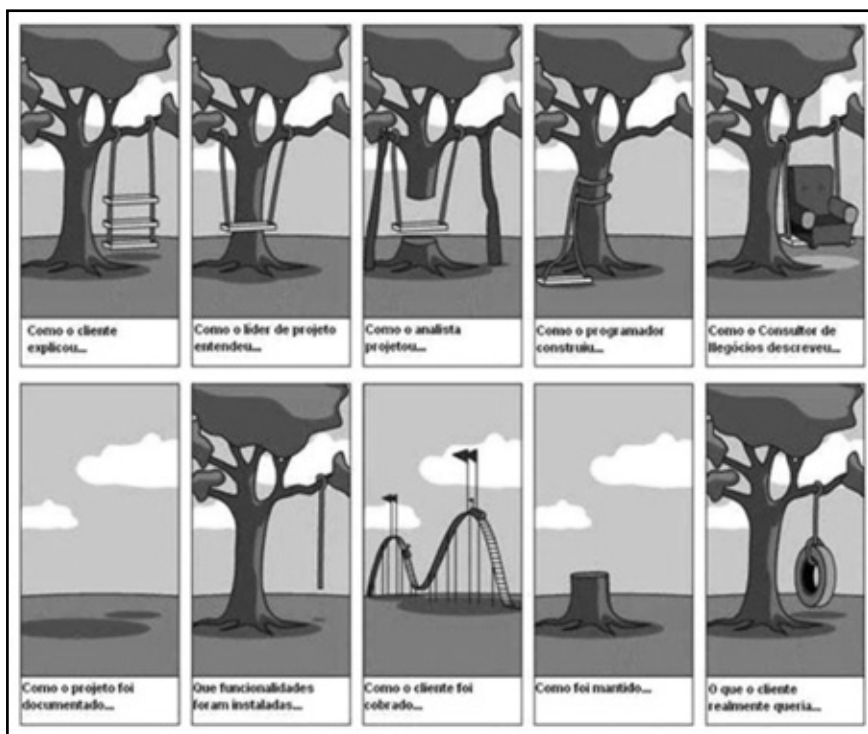
### 3.1 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação. O processo de comunicação está sujeito à influência de um conjunto de variáveis que o influenciam, podem barrar ou constituir fontes de ruído.

#### AUTOATIVIDADE



A figura a seguir apresenta uma charge sobre os problemas de comunicação enfrentados pelas organizações. Elabore 10 alternativas para sugerir, ao dono dessa organização, meios de evitar que essa situação aconteça. Se preciso, faça uma pesquisa.



FONTE: Disponível em: <fepublicidade.files.wordpress.com/2009/11/fal...>. Acesso em: 25 maio 2010.

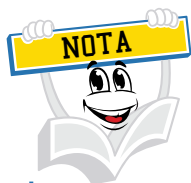
Um grande número de problemas pode estar relacionado a falhas de comunicação. Portanto, conhecer alguns dos fatores que podem constituir barreiras à compreensão do que é comunicado é essencial para quem pretende estar inserido no mercado de trabalho, independente da área de atuação. A melhor compreensão dessas barreiras pode ajudar a melhorar a comunicação entre as pessoas e principalmente facilitar o entendimento das tarefas a serem executadas nos ambientes de trabalho.

QUADRO 10 – DIFERENTES BARREIRAS

<b>Barreiras Humanas</b>	<b>Barreiras Semânticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações pessoais</li> <li>• Hábitos de ouvir</li> <li>• Emoções</li> <li>• Percepções</li> <li>• Preocupações</li> <li>• Sentimentos pessoais</li> <li>• Motivações pessoais</li> <li>• Pouca atenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação de palavras</li> <li>• Interpretação de idiomas</li> <li>• Translação de idioma</li> <li>• Significado de sinais</li> <li>• Significado de símbolos</li> <li>• Significado de palavras</li> <li>• Decodificação de gestos</li> <li>• Sentido das lembranças</li> <li>• Gírias e expressões populares</li> </ul>
<b>Barreiras físicas</b>	<b>Barreiras Humanas - Cognitivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico</li> <li>• Interferências físicas</li> <li>• Falhas mecânicas</li> <li>• Ruídos ambientais</li> <li>• Distância física Ocorrências locais</li> <li>• Canal congestionado</li> <li>• Variáveis de situação</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultam a compreensão.</li> <li>• O código é percebido, mas a mensagem não é entendida.</li> </ul>

FONTE: A autora

A comunicação deve possibilitar o melhor entendimento entre as pessoas. Entretanto, esse processo só será possível se o receptor receber e compreender a mensagem transmitida. Para tal, é importante que os ruídos e entraves desse processo sejam eliminados.



Na sua opinião, qual a principal barreira à comunicação humana?

### 3.2 FEEDBACK

*Feedback* é uma palavra inglesa, um termo da eletrônica, traduzida, em português, por realimentação ou retroalimentação. No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento: é a comunicação a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. (MOSCOVICI, 1997, p. 53).

## POR QUE É DIFÍCIL RECEBER *FEEDBACK*?

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros, publicamente. A questão de confiança na outra pessoa é crítica, especialmente em situações de trabalho ou outras que possam afetar nosso *status* ou imagem. Podemos também reear o que a outra pessoa pensa a nosso respeito.

Podemos sentir que nossa independência esteja sendo violada ou que o apoio que esperávamos nos esteja sendo negado. Quando percebemos que estamos contribuindo para manter o problema e que precisamos mudar para resolvê-lo, podemos reagir defensivamente: paramos de ouvir (“desligamos”), negamos a validade do *feedback*, agredimos o comunicador, apontando-lhe também seus erros etc. Às vezes, a resolução de um problema pode significar descobrir e reconhecer algumas facetas de nossa personalidade que temos evitado ou desejado evitar até de pensar.

### Por que é difícil dar *feedback*?

Gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no *feedback* como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor e seus objetivos. Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações, e com isso tornamo-nos parciais e avaliativos, servindo o processo de *feedback* como desabafo nosso (alívio de tensão) ou agressão, velada ou manifesta. Podemos temer as reações do outro, sua mágoa, sua agressão etc., isto é, que o *feedback* seja mal interpretado, pois em nossa cultura *feedback* ainda é percebido como crítica e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais muito fortes, em termos de amizade (ou sua negação), *status*, competência e reconhecimento social. Se o receptor se torna defensivo, podemos tentar argumentar mais para convencê-lo ou pressioná-lo. Assim, reagimos à resistência com mais pressão e com isso aumentamos a resistência (defensividade), o que acontece tipicamente em polêmicas que se radicalizam. Muitas vezes, a pessoa não está preparada, psicologicamente, para receber *feedback* ou não deseja, nem sente sua necessidade. É preciso atentar para estes aspectos de nula ou fraca prontidão perceptiva, que constituem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal. Se insistirmos no *feedback*, a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos para tal, negar a validade dos dados, racionalizar, procurando justificar-se etc.

FONTE: Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/340842/Feedback-texto-conceitual>>. Acesso em: 25 maio 2010.

### 3.3 COMO MELHORAR A SUA COMUNICAÇÃO

Para Cortez (2007 apud FIGUEIREDO, 2010), a escolha do veículo para a transmissão de uma mensagem é fator importantíssimo para torná-la efetiva. A escolha correta do canal é fator determinante da efetividade da comunicação. “É necessário pensar na mensagem que se quer transmitir e escolher qual desses pode melhorar a compreensão. Muitas vezes, usar o telefone é mais compreensível e rápido do que usar a palavra escrita em um *e-mail*. E vice-versa.” Veja algumas dicas que podem melhorar as habilidades de comunicação entre as pessoas.

- Use múltiplos canais – visando aumentar a probabilidade de compreensão da mensagem, pois estimula vários sentidos do receptor.
- Procure ter empatia com os outros – coloque-se no lugar do receptor.
- Pratique a escuta ativa – a maioria das pessoas não sabe ouvir.
- Utilize o *feedback*.
- Use linguagem apropriada e direta (evitando o uso de jargão e termos eruditos quando palavras simples forem suficientes). Adapte a mensagem ao seu público.
- Forneça informações claras e completas.
- Use comunicação face a face sempre que for possível.

#### LEITURA COMPLEMENTAR

#### MANUAL DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE: O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA DAR O SEU RECADO NO TRABALHO, SEM RUÍDOS

R. Avediani

Escrever não é falar

Para ter sucesso na linguagem escrita, é preciso dominar vocabulário, gramática e construção das frases. O maior problema ocorre quando se tenta escrever da mesma forma que se fala. Nesse caso, o resultado pode ser um texto incompreensível. Para se expressar bem na linguagem escrita, além de praticar bastante:

- leia e releia suas mensagens antes de enviá-las, para encontrar e corrigir os erros;

- espere um pouco antes de enviá-las. Quanto mais tempo passar, mais fácil será ler de forma isenta e descobrir possíveis interpretações erradas;
- peça ajuda a terceiros para checar o entendimento e a clareza do texto.

Quando o paulistano Anderson Santos Pereira, de 35 anos, assumiu a gerência da unidade gaúcha da Nextel, em agosto de 2007, um dos seus maiores desafios foi alinhar a comunicação com o time. A equipe estava desmotivada por desconhecer as metas individuais. As pessoas só conheciam os objetivos da unidade, diz. Baseado nos planos da empresa, Anderson conversou individualmente com os 14 membros da equipe, ouviu o que cada um tinha a dizer, anotou sugestões, dividiu os clientes de acordo com o perfil de cada integrante do time e traçou objetivos claros para todos. Com maior transparência, as pessoas compreenderam os rumos que a companhia queria tomar e o papel delas.

### **Mais que mil palavras**

As informações que você emite com o rosto, os braços e o tom de voz causam mais impacto do que o conteúdo que está sendo passado. Uma pesquisa da Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos, concluiu que 93% da eficácia da comunicação deve-se ao tom e à intensidade da voz, aos gestos e às expressões corporais. A mensagem que prevalece é aquela transmitida pela comunicação não verbal, diz Leny, fonoaudióloga da PUC-SP. Preste atenção:

- **Ao corpo.** A forma como alguém gesticula sinaliza o que ele sente. Uma posição ereta, olhando as pessoas de frente e braços voltados para quem está falando dá a ideia de acessibilidade e entusiasmo. Cruzar os braços ou manter os ombros caídos podem causar o efeito contrário. O rosto e a boca também são agentes importantes de uma comunicação eficiente. Evite uma postura desleixada e os bocejos.
- **À Voz.** Este é um dos elementos mais importantes para passar a interpretação desejada. Contam o tom, o volume e a entonação. Não adianta, por exemplo, manter o tom grave – que gera a sensação de seriedade e firmeza – para motivar e entusiasmar o time. Prefira um tom mais leve e alegre. O segredo é saber variar e combinar todos estes elementos para serem usados de acordo com a informação e a sensação que queira produzir nos outros, diz Leny Kyrillos.

Escolher as palavras certas e falar com clareza. Aprender a escutar e entender o que as outras pessoas dizem. Estar atento aos gestos, aos movimentos e às expressões que muitas vezes revelam mais sobre alguém do que as palavras. Essas atitudes formam a receita básica de uma comunicação eficiente, algo fundamental para quem pretende ter um bom desempenho no trabalho.

“Quem tem mais domínio sobre todos estes aspectos consegue se comunicar melhor”, diz a fonoaudióloga Leny Kyrillos, professora doutora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que atende executivos, jornalistas e atores. Como você pode acertar no discurso e dar seu recado no trabalho? Para começar, siga as regras básicas. Depois, veja o que funciona melhor para você e o seu interlocutor. “A comunicação depende do contexto e das características do orador e do público”, diz o professor Reinaldo Polito, autor do livro *Como Falar Corretamente e Sem Inibições* (Editora Saraiva), um dos maiores especialistas do Brasil em comunicação.

### **Vá direto ao assunto**

Para vender uma ideia ao chefe não é preciso contar todo o processo que o levou a formular a proposta. Concentre-se em dizer qual benefício sua sugestão produzirá. Vá direto às conclusões e seja conciso. Saber priorizar informações é fundamental para ter relevância, diz Normann Pedro Kestenbaum, autor do livro *Obrigado pela Informação que Você Não Me Deu!* (Editora Campus/Elsevier) e sócio da consultoria Baumon, de São Paulo, especializada em comunicação.

### **Seja mais claro, por favor**

Para fazer com que o ouvinte entenda exatamente o que você diz, fale a língua dele. Adapte e traduza seu discurso à faixa etária, formação, interesses e expectativas do ouvinte. Assegure-se de que ele gravou o recado. Não adianta ter um discurso brilhante se ele não será lembrado depois de uma hora, diz o consultor Normann Kestenbaum. Desconfie de termos difíceis, gírias, expressões vulgares, tecnicismos e jargões. Eles podem sabotar a mensagem. “Os líderes devem limpar ao máximo os ruídos da comunicação”, diz Leny Kyrillos, fonoaudióloga da PUC-SP.

FONTE: AVEDIANI, R. Manual de comunicação eficiente: o que você precisa saber para dar o seu recado no trabalho, sem ruídos. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/liderar-cima-arte-484911.shtml>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico você viu que:**

- Comunicação vem do latim *communis*, que significa tornar comum. Pode ser entendida como a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra. Também pode ser definida como o processo pelo qual uma informação é intercambiada, compreendida e compartilhada.
- Pode ser compreendida como a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa.
- Compreende-se que a comunicação é vital para o comportamento das pessoas, grupos e organizações. Nos ambientes de trabalho, a comunicação promove amplo sistema de informações, criando bases para que todos possam cumprir suas tarefas.
- Com o avanço tecnológico vivido pela sociedade nos últimos séculos, o processo de comunicação sofreu uma significativa alteração. Novas tecnologias eletrônicas surgiram e vêm remodelando amplamente as formas de comunicação.
- O processo de comunicação é composto de sete partes: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação e ruído.
- Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação. O processo de comunicação está sujeito à influência de um conjunto de variáveis que o influenciam, podendo barrar ou constituir fontes de ruído.
- Um grande número de problemas pode ser ligado à falta de comunicação. Portanto, conhecer alguns dos fatores que podem constituir barreiras à compreensão do que é comunicado é essencial para quem pretende estar inserido no mercado de trabalho, independente da área de atuação.
- No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento: é a comunicação a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas.



## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 2, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Escreva sobre a importância do processo de comunicação para sua futura profissão.



2 Faça uma lista com as suas características pessoais que poderiam ser possíveis barreiras ao processo de comunicação.



3 Pense em estratégias para dar *feedback*, de forma eficiente, a pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho.







## GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

### 1 INTRODUÇÃO

“Nenhum de nós é mais inteligente que todos nós”.

Neste tópico serão apresentados dois temas relevantes para sua futura vida profissional: grupos e equipes de trabalho. Tem-se o objetivo de contribuir para uma reflexão e sensibilização sobre o assunto, assim como para fornecer subsídios que possibilitem o desenvolvimento de algumas habilidades exigidas para se trabalhar em grupos e equipes.

É consenso que o ser humano é um ser social e está em constante interação com outras pessoas. Sabe-se que ninguém vive sozinho e que, para sobreviver, as pessoas dependem umas das outras, mesmo que a interação que se estabeleça entre elas seja através de vínculos comerciais.

A habilidade para trabalhar em equipe é fundamental para qualquer pessoa que esteja inserida no mercado de trabalho e é uma competência profissional exigida por praticamente todas as organizações.

Entretanto, trabalhar com outras pessoas nem sempre é tarefa fácil. É preciso controlar a impulsividade, saber comunicar-se, administrar questões pessoais e, principalmente, manter o foco nas metas e objetivos a serem alcançados.

É justamente por compreender que as pessoas têm personalidades, opiniões e valores muito diferentes, o que torna ainda mais delicada a questão da vivência em grupos e equipes, que se observa uma crescente tendência das organizações em investir no desenvolvimento dessas. Sabe-se que nem todas as equipes conseguem ser bem-sucedidas. Visando contribuir para o aprimoramento dessa habilidade profissional, serão apresentadas algumas características das equipes consideradas altamente eficazes.

Essencialmente, o que se observa nas equipes que têm conseguido alcançar bons resultados é que elas são formadas por pessoas que não pensam somente em sua vitória pessoal, mas sim, no todo.

## 2 GRUPOS DE TRABALHO

O ser humano é um ser social, vive e trabalha cercado de outras pessoas. Considerando as atividades laborais desenvolvidas pelas pessoas atualmente, poder-se-ia afirmar que a maior parte dessas atividades é, pelo menos em algum nível, desenvolvida em grupo.

A seguir serão apresentadas algumas definições sobre grupos:

Para França (2006, p. 43), “grupo é o conjunto de interações que ocorre entre duas ou mais pessoas, as quais se diferenciam pela força de uso do poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade.”

“Um grupo é um conjunto de pessoas praticando atividades comuns, com objetivos idênticos, porém individualizados”. (GONÇALVES FILHO, 2010, p. 6).

“Um grupo é constituído por duas ou mais pessoas que interagem entre si, de tal maneira que o comportamento e o desempenho de uma delas são influenciados pelo comportamento e pelo desempenho da outra”. (SHAW, 1971 apud CHIAVENATO, 2005, p. 133).



As pessoas, quando trabalham em grupo, agem diferentemente de quando trabalham sozinhas.

Um grupo é o conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si, influenciando umas às outras. Para serem consideradas um grupo, essas pessoas também devem (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003):

- Definir a si mesmas como membros do grupo.
- Serem reconhecidas pelos outros membros como integrante do grupo.
- Identificarem-se umas com as outras.
- Envolverem-se em integração frequente.
- Participarem de um sistema de papéis interdependentes.
- Compartilharem normas comuns.
- Buscarem metas comuns interdependentes.
- Sentem que sua filiação ao grupo é compensadora.
- Permanecem unidos nos confrontos com outros grupos ou pessoas.

Percebe-se, nessas definições, que o conceito de grupo traz um diferencial: as pessoas que dele participam devem se reconhecer como tal, ou seja, devem sentir-se pertencendo ao grupo.

Portanto, não podemos considerar como um grupo todos os alunos que se encontram na lanchonete da universidade na hora do intervalo ou as pessoas que passeiam na praça da cidade no domingo de manhã! Claro que essas pessoas possuem objetivos em comum (fazer um lanche antes de voltar pra sala de aula ou divertir-se no final de semana), mas seu relacionamento é passageiro, tem pouca influência recíproca e não traz o sentimento de pertencer a um grupo.



Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral, reúnem-se por afinidades.

## 2.1 TIPOS DE GRUPOS

Os grupos não são todos iguais. Existe uma diferença que deve ser considerada na formação e atuação de um grupo de trabalho. Segundo Chiavenato (2005), os grupos de trabalho podem ser divididos em formais e informais.

FIGURA 11 – GRUPOS DE TRABALHO



FONTE: A autora

Os grupos formais são aqueles que surgem de uma determinação da organização, com a definição de uma tarefa específica a ser cumprida. Podem ser considerados exemplos desse tipo de grupo: comissões, grupos de auditoria.

Os grupos informais são aqueles que surgem espontaneamente devido às relações de interação entre as pessoas. Tais como: grupos de estudo, grupos de amigos, as “panelinhas”.

Segundo Chiavenato (2005), os grupos formais podem ser:

- Grupos de comando: são os grupos determinados pelas relações formais de autoridade. Exemplo: diretor de uma empresa e gerentes que formam o comando administrativo dessa (comandam as atividades da empresa).
- Grupos de tarefa: grupos formados para executar uma tarefa específica dentro da organização. São definidos pela organização e não se limitam à área de seu superior hierárquico imediato e podem ultrapassar as relações de comando.
- Grupos temporários com prazos definidos: formados para a execução de tarefas com tempo determinado. Exemplo: comissões.

Segundo Chiavenato (2005), os grupos informais são divididos em:

- Grupos primários: caracterizam-se pela camaradagem, lealdade e senso comum de valores. Exemplo: família e grupos de colegas.
- Grupos de interesse: grupos de pessoas que se juntam para alcançar um objetivo comum que atendam aos interesses pessoais. Exemplo: pessoas em uma excursão, grupo de pessoas que faz alguma reivindicação.
- Grupos de amizade: grupos de pessoas que ultrapassam o ambiente de trabalho para manter relacionamentos sociais.
- Coalizões: grupos de pessoas formados com o objetivo de formar alianças estratégicas nas organizações. Nesse tipo de grupo existe um pacto ou acordo entre os participantes para atingir um fim comum.



Sugere-se a leitura do livro: **Trabalho em equipe**, dos autores: Paul Brich e Brian Clegg. Nesse livro, os autores aprofundam os conceitos sobre como melhorar o desempenho das equipes de trabalho.

## 2.2 COESÃO GRUPAL

O termo coesão é definido pelo Dicionário Caldas Aulete (2004) como a harmonia e o equilíbrio entre as partes de um todo ou os membros de um grupo. A coesão de uma equipe é um processo dinâmico, refletido na tendência do grupo em se unir na direção de objetivos e metas.

É importante que um grupo possua certo grau de coesão, visto que esta força interna do grupo é que permite que ele permaneça unido e que possibilite a junção de forças em direção a um objetivo comum.

Para Minicucci (2001), existem algumas circunstâncias que tornam o grupo mais coeso: quando o grupo é ameaçado, quando os membros têm interesses comuns bem definidos, possuem salários equivalentes, quando o grupo tem número pequeno de componentes, quando obtém sucesso no trabalho e quando a comunicação entre os membros se realiza com facilidade, sem bloqueios e distorções.

Bowditch e Buono (2004) elencam alguns fatores determinantes da coesão grupal:

- Grau de concordância com as metas e a finalidade do grupo.
- Quando os membros do grupo interagem frequentemente entre si.
- Atração mútua entre os membros do grupo.
- Conflitos intergrupais, que provoquem a união dos membros e encorajem a cooperação.
- Grau de sucesso que um grupo tem em atingir suas metas e objetivos.



Quanto mais coeso for um grupo, mais semelhante será a produção de seus participantes individualmente.

Seguem algumas sugestões para estimular a coesão de um grupo, segundo Chiavenato (2005):

- Reduzir o tamanho do grupo.
- Estimular a concordância em relação aos objetivos do grupo.
- Aumentar o tempo em que os membros ficam juntos.
- Estimular a competição com outros grupos.
- Dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente.
- Isolar fisicamente o grupo.

### 3 EQUIPES DE TRABALHO

“O talento ganha o jogo, mas o trabalho de equipe e a inteligência ganham o campeonato. Eu prefiro ter cinco rapazes com menos talento, que estão desejosos de se unirem como time, do que cinco rapazes que se consideram estrelas e não estão dispostos a se sacrificarem.”  
( Michael Jordan)

Uma equipe é um conjunto de pessoas que oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade de todos, visando obter resultados comuns através da interatividade. (GONÇALVES FILHO, 2010).

Katzenbach (2009, p. 12) traz a seguinte definição de equipe: “um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis”.



Toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe!

Entende-se que uma equipe é, essencialmente, formada por pessoas que possuem uma meta comum, pela qual são guiadas e para a qual congregam ações e esforços.

Chiavenato (2005) aponta com características essenciais de uma equipe:

- Equipes se baseiam em relações afetivas, emocionais e conexões pessoais entre os membros.
- As equipes dispensam subordinação, medo ou obediência. Elas repousam sobre a interdependência, autoconfiança e retroação crítica.
- Equipes envolvem relacionamentos. A característica coletiva da equipe provoca um efeito sinérgico (sinergia).





Sinergia: é o efeito resultante da ação de vários agentes que atuam da mesma forma, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente. Portanto, quando as pessoas atuam em grupo.

A configuração atual das organizações e dos postos de trabalho e a complexidade das tarefas a serem executadas exigem, cada vez mais, que as pessoas estejam preparadas para trabalhar em equipe. Moreira (2005) afirma que o mundo do trabalho traz a exigência da aquisição de novos conhecimentos das mais diferentes especialidades que as novas tecnologias têm solicitado. **Ninguém poderia acumular, sozinho, todas as áreas de conhecimento necessárias para o melhor atendimento das nossas necessidades atuais.** (MOREIRA, 2005).

Soma-se a essas colocações o fato de que em muitos momentos o trabalho em equipe torna-se mais criativo e que as habilidades de uma pessoa poderiam complementar as habilidades de outra. Entretanto, isso significa que o foco da atuação e ações dessas pessoas deve ser a meta a ser alcançada. Wiesel (2010) afirma que “a ideia de se trabalhar em equipe surgiu no momento em que o homem percebeu que a soma dos conhecimentos e habilidades individuais facilitariam o atingir dos objetivos”.

Pode-se afirmar que o trabalho em equipe é um processo baseado em princípios e valores, que devem estar claramente definidos e entendidos por todos que fazem parte dessa. É um processo, e por ter tal característica, é contínuo e interativo. Nele, as pessoas estão constantemente aprendendo, crescendo e trabalhando interdependentemente.

Equipes são grupos caracterizados por três importantes determinantes distintos, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003):

- 1 Os membros da equipe são altamente interdependentes.
- 2 São formadas mediante o uso de agrupamento por fluxo de trabalho, portanto seus membros são responsáveis por várias funções diferentes.
- 3 Aptidões, conhecimento, experiência e informação geralmente se distribuem de forma desigual entre os membros de uma equipe, devido a diferenças.

A postura de cada integrante da equipe pode contribuir ou não para que as equipes sejam bem-sucedidas e que estabeleçam relações harmoniosas e produtivas. Gonçalves Filho (2010) afirma que em uma equipe de trabalho, cada membro deve:

- Compreender realisticamente o papel e a responsabilidade de cada um.
- Somente julgar baseando-se em fatos.
- Colaborar com os outros membros da equipe.
- Priorizar o objetivo da equipe acima dos pessoais.
- Fazer o esforço necessário para a realização do grupo.
- Compartilhar informações abertamente.
- Demonstrar altos padrões de excelência.
- Apoiar decisões do grupo.
- Responder construtivamente ao *feedback* dos outros.
- Ter um senso de autocrítica.



O resultado do trabalho de todos é significativamente melhor do que quando cada um trabalha isoladamente.

### 3.1 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE

Quando as pessoas se reúnem para trabalhar, algumas características norteiam essa interação. Apesar de existirem grupos com finalidades extremamente diferentes, pesquisas mostram que existem estágios pelos quais todos os grupos passam. A seguir serão apresentados cinco estágios, conforme Chiavenato (2005):

FIGURA 12 – OS QUATRO ESTÁGIOS

**1. Formação**

Etapa em que as pessoas ingressam na equipe. Neste momento começam a se definir os propósitos da equipe, sua estrutura e liderança. Existe a preocupação em dividir tarefas. Esta etapa acaba quando os membros da equipe pensam em si como parte deste.

Sinais que evidenciam esta etapa: poucos progressos em relação ao trabalho, entusiasmo, comunicação empolada ou artificial, constrangimento.

**2. Tormenta**

Nessa etapa surge o conflito intergrupar. As pessoas preocupam-se em descobrir como poderão trabalhar juntas. Existe resistência, por parte dos membros, sobre controle que a equipe exerce sobre a sua individualidade e sobre quem tenta e/ou assume o papel de liderança. Essa etapa acaba quando surge uma liderança clara, quando surge um consenso e quando surge a direção que o grupo assumirá.

Sinais que evidenciam essa etapa: debates e discussões, algumas tarefas começam a ser cumpridas.

**3. Normalização**

Desenvolve-se um estreito relacionamento entre as pessoas da equipe. Nesse momento, a equipe demonstra gradativa coesão e ocorre um forte senso de identidade grupal e de camaradagem. Essa etapa acaba quando se assimila um conjunto comum de expectativas e se definem e comportamento atual dos membros.

Sinais que evidenciam essa etapa: a equipe está executando tarefas, existe camaradagem entre os membros. Existe preocupação em atingir os objetivos.

**4. Desempenho**

Etapa em que a estrutura da equipe já está totalmente definida, é funcional e aceita por seus membros. Seus integrantes focam sua energia para o desempenho da tarefa a ser realizada. essa etapa acaba quando os membros do grupo pensam em si como parte desse. O desempenho é o último estágio de desenvolvimento de grupos permanentes de trabalho.

Sinais que evidenciam essa etapa: sensação de confiança entre os membros, a maior parte das conversas é a respeito do trabalho, os objetivos estão sendo alcançados

Caro(a) acadêmico(a)! Antes de continuar com seus estudos, faça uma pausa! Quando voltar, leia o texto a seguir e realize a atividade proposta.

## AUTOATIVIDADE



Leia com atenção, reflita e discuta com seus colegas sobre cada item, tentando transpor as lições dos gansos para a sua realidade.

### A LIÇÃO DOS GANSOS

“Quando um ganso bate as asas, cria um ‘vácuo’ para o pássaro seguinte. Voando numa formação em V, o bando inteiro tem o seu desempenho 71% melhor do que se a ave voasse sozinha.”

Lição: Pessoas que compartilham uma direção comum e senso de comunidade podem atingir seus objetivos mais rápido e facilmente.

“Sempre que um ganso sai da formação, sente subitamente a resistência por tentar voar sozinho. Rapidamente, volta para a formação, aproveitando a “aspiração” da ave imediatamente à sua frente.”

Lição: Se tivermos tanta sensibilidade quanto um ganso, permaneceremos em formação com aqueles que se dirigem para onde pretendemos ir e nos disporemos a aceitar a sua ajuda, assim como prestar a nossa aos outros.

“Quando o ganso líder se cansa, muda para trás na formação e, imediatamente, outro ganso assume o lugar, voando para a posição de ponta”.

Lição: É preciso acontecer um revezamento das tarefas pesadas e dividir a liderança. As pessoas, assim como os gansos, são dependentes umas das outras.

“Os gansos de trás, na formação, grasnam para incentivar e encorajar os da frente e aumentar a velocidade.”

Lição: Precisamos nos assegurar de que o nosso “grasno” seja encorajador para que a nossa equipe aumente o seu desempenho.

“Quando um ganso fica doente, ferido, ou é abatido, dois gansos saem da formação e seguem-no para ajudá-lo e protegê-lo. Ficam com ele até que esteja apto a voar de novo ou morra. Só assim, eles voltam ao procedimento normal, com outra formação, ou vão atrás de outro bando.” Lição: Se nós tivermos bom senso tanto quanto os gansos, também estaremos ao lado dos outros nos momentos difíceis.

FONTE: Disponível em: <<http://professores.unisanta.br/sobrino/refl-gansos.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

## 3.2 TIPOS DE EQUIPES

Podem existir vários tipos de equipes em uma organização de trabalho. Segundo Daft (2003), as equipes podem ser divididas em: verticais, horizontais, com propósito especial e autogeridas.

- **Equipes verticais:** composta por gerentes e seus subordinados em uma cadeia formal de comando.
- **Equipes horizontais:** composta por colaboradores do mesmo nível hierárquico, porém de diferentes áreas de especialidades.
- **Equipes com propósito especial:** formadas fora da estrutura organizacional formal para empreender um projeto de criatividade ou de importância especial.
- **Equipes autogeridas:** compõem-se de cinco a vinte colaboradores multifuncionais, que se revezam nas tarefas e fabricam um produto ou realizam um serviço completo. Normalmente são equipes permanentes.

Formar uma equipe de trabalho não é uma tarefa fácil. Exige esforço, dedicação e constante aprimoramento de todos os seus integrantes. Sabe-se que existem algumas condições básicas para o desenvolvimento de verdadeiras equipes de trabalho. Segundo Ribeiro (2010), as condições são:

- Promover a discussão da missão, dos valores e dos limites dos indivíduos e da equipe.
- Conhecer os objetivos pessoais e profissionais de curto, médio e longo prazo de cada um dos integrantes. Saber para onde querem ir.
- Criar ambiente que favoreça, permanentemente, a confiança, a honestidade, o respeito, o diálogo e o bom humor.
- Definir com clareza os objetivos a serem alcançados.
- Criar condições que favoreçam a transformação individual e da equipe.
- Desafiar. Nenhuma equipe sobrevive sem desafios.
- Promover trabalho que agregue valor.
- Propiciar condições para que cada integrante possa assumir riscos.
- Conjugação dos verbos na primeira pessoa do plural – NÓS.
- Ter visão de futuro.
- Aprimorar constantemente as relações interpessoais.
- Focar nos resultados e nos relacionamentos.
- Conhecer as competências de cada um dos integrantes.

FIGURA 13 – TRABALHO EM EQUIPE

### Trabalho em equipe

#### Vantagens

- A equipe tem mais fontes de informações.
- A equipe é mais criativa.
- O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem.
- Satisfação das pessoas ao participarem de um processo de decisão.
- Permite lidar com novos desafios.
- Contribui para uma maior eficácia da organização.
- Faculta um enriquecimento pessoal através da troca de ideias.
- Distribui a responsabilidade por todos os membros da equipe.

#### Desvantagens

- A equipe pode pressionar o indivíduo.
- Alguém pode dominar a discussão.
- Alguém pode se sobrecarregar de tarefas.
- O tempo gasto em equipe é maior se comparado ao trabalho individual.

FONTE: Chiavenato (2005, p. 293)

Caro(a) acadêmico(a)! Leia o texto a seguir e reflita sobre os principais erros cometidos pelas pessoas que trabalham em equipe. Veja se você está cometendo algum deles!

### OS 10 PRINCIPAIS ERROS DO TRABALHO EM EQUIPE

R. Dreves

Cada vez mais o mercado de trabalho exige dos profissionais excelência em comunicação e facilidade para trabalhar em equipe. Ocorre que em boa parte dos casos o sucesso no desempenho dessas tarefas esbarra na falta de bom senso e de limites entre o que pode ou não ser feito e dito para os colegas da empresa. O Universia conversou com especialistas de carreira que listaram algumas atitudes imperdoáveis no relacionamento diário de uma equipe. Elas poderão ajudá-lo a não sofrer as consequências de uma piada fora de hora ou do mau humor de um membro da turma.

1. Fazer fofoca de colegas ausentes.
2. Rejeitar o trabalho em equipe.
3. Ser antipático(a).
4. Deixar conflitos pendentes.
5. Ficar de cara fechada.
6. Deixar de cultivar relacionamentos.
7. Não ouvir os colegas.
8. Não respeitar a diversidade.
9. Apontar o erro do outro.
10. Ficar nervoso (a) com a equipe.

FONTE: DREVES, R. Os 10 principais erros do trabalho em equipe. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=16011>>. Acesso em: 20 abr. 2010.



Resultados comprovados no trabalho em equipe:

- Maior produtividade.
- Melhor resolução de conflitos.
- Utilização eficaz de recursos.
- Criatividade e inovação.
- Decisões de melhor qualidade.

### 3.3 EQUIPES ALTAMENTE EFICAZES

Você deve estar se perguntando: o que faz uma equipe atingir um grau de excelência? De que forma uma equipe poderia tornar-se uma superequipe ou uma equipe altamente eficaz?

Uma verdadeira equipe de trabalho precisa de tempo para que seus membros possam, por exemplo, ajustar suas diferenças individuais (de percepção, de forma de trabalhar, de relações...). Esse é o primeiro passo para o caminho em direção à produtividade da equipe; quando uma equipe amadurece, essas diferenças são colocadas a serviço do coletivo (SOUZA, 2010).

Portanto, alguns aspectos se tornam fundamentais para que uma equipe possa ser considerada altamente eficaz, tais como: o investimento da organização na integração de seus membros, o desenvolvimento de habilidades individuais, através de cursos e/ou treinamentos, entre outros. Integrar uma equipe é uma tarefa que exige sensibilidade para reconhecer as diferenças individuais, assim como a capacidade de potencializar as qualidades de cada um em direção às metas que são de todos.

Podem-se elencar algumas características das equipes consideradas eficazes, segundo Parker (1994):

- Objetivos claros e entendidos por todos os membros.
- Habilidades relevantes de cada membro, para que a equipe possua todas as habilidades necessárias à tarefa a ser executada.
- Confiança mútua entre os membros.
- Compromisso unificado em relação aos objetivos e aos meios para alcançá-los.
- Boa comunicação interna entre os membros.
- Habilidade de negociação para o alcance de consenso interno e de aceitação externa.
- Liderança renovadora.

Apoio interno dos membros e externo de todas as partes da organização.



Uma verdadeira equipe de trabalho precisa de tempo para que seus membros possam ajustar suas diferenças individuais.

Caro(a) acadêmico(a), você está quase concluindo este tópico de estudos! Para aprofundar seus conhecimentos, leia o texto a seguir.

## DICAS PARA VOCÊ MELHORAR O TRABALHO EM EQUIPE

### 1. Tenha paciência

No trabalho em grupo não é fácil conciliar opiniões diferentes, cada um pode ter um pensamento diferente sobre o mesmo assunto. Por isso a importância de ser paciente. Exponha os seus pontos de vista com moderação e procure sempre ouvir o que as pessoas têm a dizer. Respeite sempre os seus colegas, mesmo que não esteja de acordo com os seus pensamentos.

### 2. Aceite as ideias

Às vezes, é difícil aceitar ideias de outras pessoas, parece que é o mesmo que dizer que estamos errados; mas precisamos reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que a equipe pretende alcançar.



### 3. Nada de criticar os seus colegas

De vez em quando podem surgir conflitos entre os colegas de equipe. É muito importante não deixar que isso interfira no trabalho em equipe. Avalie as ideias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique sempre as ideias, nunca a pessoa.

### 4. Aprenda a dividir

No trabalho em equipe, é sempre importante dividir as tarefas. Não parta do princípio de que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

### 5. Trabalhe bastante

Não é só porque está trabalhando em equipe que deve esquecer suas obrigações. Dividir as tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar e fazer corpo mole é outra completamente diferente.

### 6. Seja solidário e participativo

Procure sempre dar o seu melhor e ajudar seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma maneira, não deverá se sentir constrangido quando necessitar pedir ajuda.

### 7. Converse

Se estiver desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução de compromisso, que agrade a todos.

### 8. Planeje-se

Quando várias pessoas trabalham em equipe, é sempre natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

### 9. Não caia no “pensamento de grupo”

Quando todos os obstáculos já foram ultrapassados e uma equipe é muito coesa e homogênea, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a ideia de que pode errar.

## 10. Aproveite o trabalho em equipe

Afinal, o trabalho de equipe acaba por ser uma oportunidade de conviver mais perto de seus colegas e também de aprender com eles.

FONTE: Disponível em: <<http://www.curricular.com.br/artigos/carreira/trabalho-equipe.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

Visando contribuir para o aprimoramento dessa habilidade profissional, serão apresentados alguns fatores determinantes da eficácia de uma equipe, segundo Chiavenato (2005):

- Grau de lealdade dos membros entre si e com o líder da equipe.
- O líder e os membros têm confiança mútua e acreditam uns nos outros.
- Os membros têm habilidade para ajudar os demais a desenvolver seu pleno potencial.
- Os membros se comunicam plena e francamente sobre todos os assuntos.
- Os membros estão seguros em tomar decisões apropriadas.
- Os valores e necessidades de cada membro se coadunam com os valores e objetivos da equipe.
- O grau de espírito empreendedor e de responsabilidade individual e coletiva pelos resultados e consequências.
- A ação inovadora e o senso de inconformismo com o presente.

Outros autores também elencam fatores relacionados à eficácia de uma equipe. Para Mussnug e Hughey (1998) podem ser apontados os seguintes:

- Os membros da equipe precisam ter a chance de contribuir significativamente usando seus pontos fortes.
- Os membros da equipe precisam ter a oportunidade de resolver problemas reais e tomar decisões reais em um ambiente que valorize seu discernimento.
- Os membros da equipe precisam sentir continuamente que estão sendo apoiados pela diretoria.
- O treinamento precisa ser fornecido continuamente para todas as pessoas ligadas ao programa de equipes.

## 4 DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo pode ser considerado uma equipe. Um grupo é formado por um conjunto de pessoas com objetivos comuns, que, em geral, se reúnem por afinidades. No entanto, esse grupo nem sempre pode ser considerado uma equipe, pois, **equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, atuando no cumprimento de metas específicas, que só podem ser alcançadas com o esforço de todos os seus integrantes.**

As principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho são (CHIAVENATO, 2005):

- O grupo tem um líder forte e único, enquanto a equipe tem liderança compartilhada entre seus membros.
- O grupo de trabalho tem uma responsabilidade individualizada, enquanto a equipe tem uma responsabilidade individual e mútua.
- O grupo de trabalho tem produtos de trabalho individualizados, enquanto a equipe tem produtos de trabalho coletivos.
- Grupo de trabalho discute, decide, delega, enquanto a equipe discute, decide e faz o trabalho real.



“Na verdade, a diferença entre grupo de trabalho e equipe é a mesma diferença entra uma casa e um lar, entre uma cidade e uma comunidade, entre um quarteirão e uma vizinhança”. (CHIAVENATO, 2005, p. 293).

# RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- Grupo é o conjunto de interações que ocorre entre duas ou mais pessoas, que se diferenciam pela força de uso do poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade.
- Um grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si, influenciando-se. Para serem consideradas um grupo, essas pessoas também devem: definir a si mesmas como membros do grupo; serem reconhecidas pelos outros membros como integrantes do grupo; identificarem-se umas com as outras; envolverem-se em integração frequente; participarem de um sistema de papéis interdependentes; compartilharem normas comuns; buscarem metas comuns interdependentes; sentirem que sua filiação ao grupo é compensadora; permanecerem unidos nos confrontos com outros grupos ou pessoas.
- Os grupos não são todos iguais. Existe uma diferença que deve ser considerada na formação e atuação de um grupo de trabalho. Os grupos de trabalho podem ser divididos em formais e informais.
- O termo coesão é definido como a harmonia e o equilíbrio entre as partes de um todo ou os membros de um grupo. Quanto mais coeso for um grupo, mais semelhante será a produção de seus participantes individualmente.
- Uma equipe é um conjunto de pessoas que oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazer coisas que são da responsabilidade de todos, visando obter resultados comuns através da interatividade. **Toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe!**
- Sinergia: é o efeito resultante da ação de vários agentes que atuam da mesma forma, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 3, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Para você, o que significa trabalho em equipe?



2 Quais as competências individuais essenciais para que se possa trabalhar em equipe?



3 Qual a diferença entre grupos de trabalho e trabalho em equipe?



4 Qual a importância dessa competência para a sua carreira profissional?







## CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

### 1 INTRODUÇÃO

Onde existem problemas, existem também oportunidades escondidas!

Um conflito pode ser entendido como a oposição de ideias, sentimentos ou interesses. Duas pessoas são suficientes para o início de um conflito, mas as possibilidades de atritos aumentam na dimensão direta da quantidade de pessoas envolvidas. Pode-se afirmar que onde houver mais de uma pessoa haverá algum tipo de conflito, pois pessoas têm diferentes percepções sobre fatos e situações, valores éticos e morais, culturais e interesses.

Em um ambiente de trabalho, as chances de surgir um conflito aumentam devido aos fatores acima citados e acrescentando a pressão por resultados, o mercado acirrado, a corrida cotidiana pessoal e o clima de trabalho cada vez mais competitivo. Por essas razões, o ambiente de trabalho, muitas vezes, acaba tornando-se uma arena de conflitos. Existem aqueles gerados pela própria tensão do trabalho e aqueles gerados por problemas de relacionamento e convivência.

Os conflitos afetam a produtividade de uma equipe, devido ao clima de negativismo que se hospeda no ambiente de trabalho. Entretanto, se bem administrado, pode-se tornar uma oportunidade de crescimento e reorganização, um impulsionador, gerador de energia e criatividade. O conflito em si não é algo negativo, apesar de, muitas vezes, ser visto como tal. O que realmente vai fazer de um conflito um processo negativo ou positivo será o direcionamento dado a ele pelos envolvidos. Existem várias formas de se lidar com um conflito e cada situação vai exigir um posicionamento diferente, visando solucioná-lo.

Uma das formas de resolvê-lo é através da negociação. Uma negociação é essencialmente um acordo entre partes discordantes, conflitantes, ou seja, que têm interesses diferentes. Mesmo que não se tenha consciência, as pessoas negociam o tempo todo. Com os filhos, com o companheiro(a), com o chefe, os clientes, com o professor, com os colegas de turma e até com os amigos. Pode-se negociar um aumento de salário, uma folga, mais prazo para a entrega do trabalho ou mesmo o local para sair no final de semana.

Conflitos são saudáveis e devem existir em um nível saudável para que haja o surgimento de novas ideias. Entretanto, para que isso aconteça, é essencial desenvolver uma boa habilidade de negociação.

## 2 CONCEITOS DE CONFLITO

Nascimento (2008, p.183): “Processo em que uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses.”

Segundo Chiavenato (2005, p. 391), “Conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Walton (1972, p. 74) afirma que *“conflitos representam antagonismos pessoais, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho”*.

“Conflito é o comportamento aparente que surge de um processo no qual uma unidade procura alcançar seus próprios interesses nos seus relacionamentos com outras... as unidades não estão em conflito quando está ausente a interferência deliberada [...] a interferência deve ser deliberada e, com algum objetivo, pelo menos por uma das partes”. (SCHMIDT; KOCHAN, 1972 apud CHIAVENATO, 2005, p. 403).

“Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante”. (ROBBINS, 1994, p. 75).

Segundo Baron e Greenberg (1994, p. 43), *“refere-se a instâncias nas quais unidades ou indivíduos na organização trabalham contra, no entanto com os outros”*.

*“Conflito intergrupar representa divergências ou discordâncias entre grupos quanto à autoridade, metas, territórios ou recursos e, em certos sentidos, são inevitáveis nas organizações”*. (BOWDITCH, 2004, p. 34).



“Para que haja conflito, basta a existência de grupos”. (HODGSON, 1996, p. 206).

## 3 CONFLITO

A principal causa de um conflito é a divergência de interesses e opiniões. Entretanto, algumas situações são classicamente relacionadas como desencadeadores de divergência entre pessoas.

No dia a dia das organizações e até mesmo de nossas vidas pessoais vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas



não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? [...] os conflitos surgem e nosso dever é estarmos situados quanto às causas dos mesmos. Normalmente estes se dão, por muitos aspectos [...] (JORNAL A TARDE, 2009).

Vejam algumas situações que podem levar ao surgimento de um conflito, segundo Nascimento (2008):

- **Experiência de frustração:** é entendida como a incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou realizar e satisfazer seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
- **Diferenças de Personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar quanto de trabalho, que são reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida.
- **Metas diferentes:** é comum estabelecermos ou recebermos metas e objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca da obtenção dos resultados desejados.
- **Diferenças em informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isso ocorre com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar as nossas ideias, e que esse outro lado tem uma forma diferente de perceber as situações.



O conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mais deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2005, p. 403).

Constantemente, as pessoas estão envolvidas em algum tipo de conflito, nos diversos ambientes pelos quais circulam em seu cotidiano. Conflitos fazem, portanto, parte da vida e devem ser compreendidos. Para tal, é importante reconhecer as situações geradoras de conflito, pois muitos deles são desnecessários e poderiam ser evitados com medidas simples. Existem ainda outras situações que podem ser entendidas como fontes de conflito (QUINTINO, 2009):

- Choques de interesses individuais, grupais e organizacionais.
- Luta pelo poder.

- Inveja.
- Fofocas.
- Frustrações por promessas não cumpridas.
- Falhas de Comunicação.
- Mudanças estruturais.
- Mudanças externas acompanhadas por tensões.
- Intrigas de colegas.
- Necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas.
- Carências de informação, tempo e tecnologia.
- Direitos não atendidos ou não conquistados.
- Nepotismo.

### 3.1 CONDIÇÕES ANTECEDENTES DE CONFLITOS

Algumas condições inerentes à forma de organização do trabalho no mundo atual tendem a formar situações potenciais para a geração de conflitos. São as seguintes, segundo Chiavenato (2005):

- Diferenciação: cada grupo se especializa mais na busca de eficiência. Esse processo acaba diferenciando os grupos dentro da organização, que passam a ter objetivos e interesses diferentes.
- Recursos compartilhados e limitados: a quantidade de recursos que circula em uma organização é fixa, limitada e deve ser compartilhada entre os diversos grupos. Entende-se por recursos: valor orçamentário, salários, maquinário, espaço físico, entre outros. A percepção da necessidade e da forma como deverão ser distribuídos e alocados esses recursos podem gerar diversos conflitos.
- Interdependência de atividades: ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa, a menos que o outro grupo realize a sua.

## 3.2 TIPOS DE CONFLITO

- **Conflito latente:** não é declarado, e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, muito embora não haja ainda manifestações abertas desse.
- **Conflito sentido:** aquele que já existe em ambas as partes, tem emoção e forma consciente.
- **Conflito manifesto:** aquele que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

## 3.3 NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DOS CONFLITOS

Há vários níveis de abrangência de um conflito, divididos de acordo com as partes envolvidas neste:

- **Conflito Intergrupual:** ocorre entre grupos organizacionais.
- **Conflito Interpessoal:** ocorre entre uma pessoa e outra devido a interesses ou objetivos antagônicos.
- **Conflito Intraindividual:** ocorre intimamente (“dentro da pessoa”) em relação a sentimentos, opiniões e desejos divergentes.



Todo conflito pode produzir efeitos positivos ou negativos!

## 3.4 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Não existe uma única maneira para resolver uma situação conflituosa. E cada situação vai exigir uma postura e estratégias de enfrentamento diferenciadas. A escolha de forma de resolução de um conflito vai depender da avaliação feita da situação em questão. Existe possibilidade de conversa, qual o estado de ânimo das pessoas envolvidas, qual a gravidade e/ou relevância à qual se refere o assunto, entre muitas outras possibilidades de análise dos fatores que compõem cada caso.

O que é certo é que a análise da situação vai demandar sensibilidade, capacidade de compreensão da situação e dos interesses de cada parte envolvida e o objetivo ao qual se pretende chegar. Segundo Chiavenato (2005), a resolução do conflito pode ocorrer por meio de processos, tais como:

- Fuga ou evitação: através dessa estratégia ou forma de enfrentamento o indivíduo tenta evitar a todo o custo qualquer tipo de conflito.

## AUTOATIVIDADE



A fuga ou evitação é uma forma de resolução de conflitos. Reflita e discuta com seus colegas sobre quais as situações em que se poderia utilizar essa estratégia.



FONTE: Disponível em: <[www.marketingblink.pt/images/setas.jpg](http://www.marketingblink.pt/images/setas.jpg)>. Acesso em: 25 maio 2010.

- Impasse: nessa situação existe uma paralisia ou bloqueio. Nenhuma parte envolvida consegue resultado algum, o que pode ser considerado um estado negativo.
- Ganhar/perder: nessa situação uma parte ganha e a outra, conseqüentemente, perde. É considerada uma forma de resolução radical, típica da colisão frontal de interesses.
- Conciliação: ocorre quando as partes negociam entre si, visando um acordo ou compromisso. É o resultado mais comum na resolução de um conflito. Nele

não existem vencedores ou perdedores, visto que os envolvidos têm ganhos e perdas e tentam chegar a uma melhor solução para ambos.

- **Integração:** envolve uma compreensão mais ampla da situação, visto que nessa estratégia ninguém perde nada ou cede. Ambos os lados buscam um ponto em comum para solucionar a situação.



Seja ponderado na escolha dos conflitos que deseja controlar. Nem todo conflito merece sua atenção, seu tempo e esforço para solucioná-lo. Escolha ponderadamente suas batalhas, poupando esforços para as que realmente são importantes. Embora fugir dele parece ser uma desculpa, às vezes poder ser a resposta mais adequada. (BARDUCHI, 2009).

### 3.5 CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS

Tradicionalmente, os conflitos eram vistos apenas como negativos e prejudiciais ao andamento de qualquer tipo de trabalho em uma organização. Entretanto, essa forma de encarar os conflitos vem sendo modificada e diversos autores têm apontado que os conflitos também podem gerar desenvolvimento e amadurecimento, desde que bem conduzidos. Segundo Nascimento (2008), os conflitos podem ter alguns efeitos benéficos, assim como efeitos negativos. São exemplos de efeitos benéficos:

- **Aumento da coesão grupal:** estimula sentimentos de identidade dentro do grupo, aumentando a coesão.
- **Inovação:** desperta sentimentos e energia dos membros do grupo, que se mobilizam em busca de novas ideias e soluções criativas e inovadoras.
- **Mudança:** o conflito é um modo de chamar atenção para os problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios. (correção)
- **Mudança nas relações entre grupos conflitantes:** o conflito pode levar os grupos a encontrar soluções para as suas divergências e buscar cooperação e colaboração.

Efeitos negativos do conflito:

- **Frustração:** membros do grupo desenvolvem sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Prejudica o desempenho.
- **Perda de energia:** muita energia é perdida no conflito e deixa de ser utilizada em trabalhos produtivos.

- **Decréscimo na comunicação:** barreiras se formam entre as partes envolvidas no conflito. Causa ineficiência na execução das atividades organizacionais.
- **Confronto:** cooperação passa a ser substituída por comportamentos prejudiciais aos grupos.

## AUTOATIVIDADE



Explique a figura a seguir a partir do que foi apresentado sobre conflitos neste tópico da Unidade 2. Cite as condições antecedentes, tipos de conflito e situações que levam a um conflito.



FONTE: Disponível em: <[melmeusinho.blogspot.com](http://melmeusinho.blogspot.com)>. Acesso em: 25 maio 2010.



Avalie os participantes do conflito. Se realmente você quer administrar uma situação de conflito, é de extrema importância que se dedique algum tempo para conhecer os participantes. Quem está envolvido no conflito? Que interesses cada um representa? Quais são os valores, personalidades, sentimentos e recursos de cada participante? Suas chances de sucesso na resolução aumentam se você puder ver a situação de conflito pelos olhos das partes conflitantes envolvidas. (BARDUCHI, 2009).

Manter a calma pode ser crucial diante de situações de conflito. Quando se mantém a calma diante de uma situação, em especial de um conflito, consegue-se avaliar melhor a questão, é possível colocar-se no lugar do outro, buscando uma nova forma de percepção, assim como se consegue elencar os efeitos que pode causar.

A habilidade de administrar e resolver conflitos constitui um dos elementos cruciais em um ambiente de trabalho, visto que sempre estarão presentes nas organizações. Saber lidar com eles é a chave para eficiência de um grupo ou equipe de trabalho.

Caro(a) acadêmico(a), você está quase concluindo esta Unidade de estudos! Para aprofundar seus conhecimentos, leia o seguinte texto.

### **CONFLITOS: RUIM COM ELES? PIOR SEM ELES!**

Conta uma fábula que dois cavaleiros, ao se depararem com uma estátua que carregava um escudo, travaram uma forte discussão, pois um afirmava que o escudo era de prata, enquanto o outro insistia que era de ouro. O tempo foi passando e a intransigência dos dois cavaleiros só aumentando, onde cada um defendia a todo custo o seu ponto de vista. Como consequência, passaram para agressões físicas e o resultado foi um morto e o outro bastante ferido. O que eles não perceberam, por não terem respeitado o ponto de vista do outro, é que o escudo tinha um lado de ouro e o outro de prata.

O ritmo quase sempre alucinante em que vivem as empresas coloca constantemente as pessoas em situações que geram pontos de vista diferentes e muitas vezes conflitantes, exigindo bastante equilíbrio das partes envolvidas para que não tenham o mesmo fim dos cavaleiros. Problemas comuns às partes acabam gerando posições pessoais e todo o vigor, qualificação, tempo, dinheiro, enfim, todos os recursos disponíveis para serem usados de forma positiva e saudável são deixados de lado e as “guerrinhas” são declaradas. Os conflitos são muito benéficos para as empresas e para as pessoas que as integram, desde que usados como ferramenta de análise crítica, com discernimento, proporcionando mudanças, crescimento individual e coletivo, principalmente se estiverem ocorrendo em benefício de metas e objetivos que sejam entendidos e almejados por todos.

Rejeitar o conflito significa rejeitar o diálogo e isso não é bom, pois provoca sentimentos que ficam reprimidos, e se isso durar muito tempo o resultado final para as partes envolvidas pode até não ser tão cruel quanto o dos cavaleiros, mas sem dúvidas deixará manchas difíceis de serem apagadas. Por outro lado, se o conflito for declarado como combate, as partes só se verão com insatisfação, informações e ações de diversas naturezas e de diferentes graus de importância serão distorcidas e mal interpretadas, agressões verbais (e em alguns casos até físicas) começarão a aparecer e o risco da organização perder cavaleiros aumentará. Encarar o conflito como um estado que tem que

ser trabalhado e os problemas resolvidos pelas partes de forma a beneficiar os envolvidos diretamente e toda a empresa é um caminho com menos espinhos e mais probabilidade de manter um maior número de sobreviventes.

A tendência num cenário corporativo altamente competitivo é justamente o contrário, ou seja, os conflitos aparecerem com mais frequência. Portanto, é melhor investir na educação dos que formam a empresa para que consigam mais facilmente perceber e tratar de forma positiva os conflitos. Sonhar com a eliminação dos conflitos seria sonhar com a estagnação da empresa e das pessoas. Sendo bem objetivo, o que quero dizer é que cada vez mais temos que preparar as pessoas para olharem para os dois lados do escudo.

FONTE: GOMES, O. Conflitos: ruim com eles? Pior sem eles. Disponível em: <<http://www.empreenderparatodos.com.br/tema/rhm/menu.htm>>. Acesso em: 25 maio 2008.

## 4 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

“Negociação é um processo de tomada de decisão entre as partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É através da negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em seus relacionamentos”.

- “Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. (COHEN, 1980, p. 42).
- “Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre negociador e oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa”. (SPARKS, 1992 apud OLIVEIRA, 2010).
- “Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo”. (STEELE; MURPHY; RUSSILL, 1995).
- “Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório”. (HODGSON, 1996, p. 45).
- “Negociação é um conceito em contínua formação que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados”. (SCARE; MARTINELLI, 2001, p.12).





envolvidas.

A negociação está focada no acordo ou na barganha nas trocas entre as partes

## 5 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Negociar bem é uma arte. É uma capacidade cada vez mais valorizada, pois, como já foi mencionado anteriormente, as pessoas negociam o tempo todo e nas mais diversificadas situações. Pode ser considerada uma habilidade que traz vantagem competitiva para quem a possui, independente da área de atuação em que se está inserido.

Dada a importância do tema e sua valorização enquanto competência profissional, tem sido vasta a produção científica a respeito do assunto. Neale (2006), ao abordar o tema negociação, afirma que existem linhas mestras que influem na capacidade de negociar de forma eficaz. São as seguintes:

1. Buscar soluções integrais: ao adotar essa postura, tenta-se realizar uma negociação distributiva, entendida como aquela em que ambas as partes se beneficiam.
2. Preparar-se para o melhor acordo possível: significa reconhecer as condições possíveis para aquele acordo. O objetivo deve ser conseguir o melhor acordo possível, o que realmente melhora a situação. Ganhar por ganhar não traz necessariamente os resultados que deveriam ser alcançados.
3. Saber ouvir e aprender: consegue-se mais informações ouvindo do que falando. Esteja atento, faça perguntas e ouça com cuidado. Se for preciso, tome nota do que está sendo dito.
4. Ir além do impasse: quando se chega a um impasse existe um congelamento da negociação. Nesse momento, pode-se utilizar de algumas estratégias, tais como: concentrar-se nos interesses (de ambas as partes), dividir o assunto em partes menores ou ainda trazer mais uma pessoa para a mesa de negociações.
5. Evitar armadilhas: eventualmente, negociadores tendem a utilizar ultimatoss. Um ultimato pode ser considerado uma faca de dois gumes: pode ser que o outro lado aceite, pode ser que não. Evite ultimatoss, a menos que esteja disposto a levá-los às últimas consequências.

Em um processo de negociação, é importante que se esteja atento ao foco ou ao objetivo a que se quer chegar. Entretanto, não se deve perder de vista quais são as opções e possibilidades que se tem. É comum, utilizando um jargão popular,

“no calor do momento”, que as pessoas esqueçam o foco de sua negociação ou até que façam acordos que não tragam benefícios ou que não possam ser cumpridos. Para evitar cair nessa armadilha, é necessário se preparar antecipadamente para uma negociação num ambiente de trabalho.



A negociação começa com a comunicação e você vai precisar eliminar as barreiras das comunicações para iniciar a negociação! (Alice Ferruccio)

## AUTOATIVIDADE



Leia o texto a seguir e discuta com seus colegas a respeito do assunto. Depois faça uma lista com as principais qualidades necessárias para um bom negociador.

### COMO ARRANCAR O SIM DO OUTRO LADO

M.T Gomes

Você é um bom negociador? Se não é, prepare-se. As empresas querem executivos que dominem o jogo duro das negociações.

O executivo polivalente, capaz de vender, comprar, administrar, ser líder, tocar um negócio, tem sido cada vez mais valorizado nas empresas. Mesmo tudo isso, porém, pode ainda não ser suficiente. Cada vez mais, nesses tempos de corpo a corpo com o mercado, as empresas andam de olho em profissionais com outra habilidade: a de negociar bem.

Não importa se é com cliente, com fornecedor, com funcionários, com o chefe, com bancos ou em operações mais complexas, como as de aquisições, fusões ou vendas de empresas. Aí, o limite entre o sucesso e o fracasso pode ser a diferença entre ganhos e perdas na casa dos milhões de dólares. “Os negociadores de sucesso estão sendo procurados tanto quanto os líderes”, diz José Augusto Minarelli, da Lens & Minarelli, consultoria de aconselhamento profissional e *outplacement*, de São Paulo [...].

FONTE: GOMES, M.T. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0614/m0054156.html>>. Acesso em: 24 set. 2008.



intuição.

Segundo William Ury, 80% da habilidade de negociação é aprendido. O resto é

Um dos fatores essenciais para que se inicie um processo de negociação é a predisposição das partes envolvidas a encontrar um ponto comum, a fechar um acordo. Um bom negociador tem a expectativa de realizar o melhor negócio e não faz acordos dos quais possa se arrepender.

Durante muito tempo, buscava-se, em uma negociação, chegar a um final que tradicionalmente chama-se de ganha/perde. Entrava-se em uma negociação com essa lógica e buscava-se, certamente, conseguir a vitória.

Todo negociador busca ganhar, entretanto, a lógica do ganha/perde vem se alterando, pois se compreende que, em algumas negociações, nem sempre para que um ganhe o outro precisa perder. Parte-se, então, para a lógica do ganha/ganha. Essa lógica de negociação consiste na busca de um acordo que vise atender aos interesses significativos de ambas as partes.

Vale lembrar que o ganha/ganha em uma negociação deve acontecer dentro de condições reais e possíveis, e não ideais. Assim, busca-se obter o menor prejuízo possível, em situações que são profundamente adversas. Deve-se sempre buscar o melhor, mas o melhor possível.



O bom negociante deve conhecer quem está sentado do outro lado da mesa. Coloque-se no lugar da pessoa e se pergunte qual é o objetivo dela. Concentre-se nos interesses que há por trás das posições oficiais de seu oponente, entenda a sua lógica.

Em uma negociação estão em jogo diversos interesses, entretanto, segundo Gomes (2008), as negociações também envolvem ética. A autora ressalta que o bom negociador precisa ter credibilidade e que para garantir tal credibilidade é importante não se utilizar de mentiras. Em alguns casos também será preciso dizer não às propostas que não sejam eticamente corretas.

Vale lembrar que promessas inalcançáveis ou oportunistas, o não cumprimento de acordos, entre outras atitudes antiéticas, vão gerando um desgaste na imagem do negociador, assim como na organização que esse representa. Diante

dessa questão vale lembrar o que disse Drucker (2002, p. 23): “quanto mais bem-sucedido for o administrador, maior terá que ser sua integridade”.

O texto a seguir traz uma reflexão sobre as características de um bom negociador. Leia e faça uma reflexão sobre o assunto, buscando relacionar quais habilidades você possui e quais ainda deve desenvolver para se tornar um negociador de sucesso.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### COMO ARRANCAR O SIM DO OUTRO LADO

M. T. Gomes

O que faz do executivo um negociador de sucesso, daqueles que saem das reuniões com um sim a seu favor? Eis alguns itens que não podem faltar nessa receita:

- Ele tem em mente quais são seus objetivos e não se desviar deles.
- Sabe tudo, tudo mesmo, sobre o assunto, a empresa, o negócio e quem se sentará à sua frente na mesa de negociação.
- Sabe a hora de se levantar e adiar os trabalhos ou de pressionar para obter o sim.
- Tem a habilidade para demonstrar que naquele negócio os dois lados ganham. A estratégia é conhecida como *win-win*, ou ganha-ganha, pelos negociadores americanos.
- Nunca é previsível. O bom negociador varia o estilo, a abordagem e a velocidade da negociação.
- Sabe manter sigilo. Se for preciso, não conta nem para a esposa ou para o marido.
- Sempre mantém uma porta de saída honrosa, para não sufocar o outro lado.
- Inicia a negociação com alternativas. Caso não dê certo a primeira, oferece uma segunda ou terceira opção.

Nessa receita, o talento e o charme também contam pontos. O talento é necessário para saber a hora certa de agir. O charme mantém o indispensável clima de cortesia, respeito e bom humor. Só que sem trabalho, muito trabalho, não há sucesso numa negociação. Antes de qualquer rodada de reuniões, é preciso fazer a lição de casa, estudar os fatos, os dados e números. Não se detenha apenas no foco da negociação. Aspectos aparentemente irrelevantes podem ser usados pelo outro

lado para surpreendê-lo. Lembre-se: a informação vale dinheiro sempre e, numa negociação, vale muito mais. Portanto, nunca vá a uma reunião sem estar de posse das informações fundamentais.

FONTE: GOMES, M.T. Como arrancar o sim do outro lado. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0614/m0054156.html>>. Acesso em: 10 set. 2008.

# RESUMO DO TÓPICO 4

## **Neste tópico você viu que:**

- Onde houver mais de uma pessoa haverá algum tipo de conflito. Duas pessoas são suficientes para o início de um conflito, mas as possibilidades de atritos aumentam na dimensão direta da quantidade de pessoas envolvidas.
- Essa situação ocorre devido a alguns fatores como a diferença de percepções, valores éticos e morais, cultura e interesses.
- Condições antecedentes de conflitos são diferenciação, recursos compartilhados e/ou limitados e interdependência de atividades.
- Existem diferentes tipos de conflito: latente, percebido, sentido e manifesto.
- O conflito pode ter alguns efeitos benéficos. Alguns deles são: aumento da coesão grupal; inovação; mudança; mudança nas relações entre grupos conflitantes.
- O conflito pode ter alguns efeitos negativos. Alguns deles são: frustração; perda de energia; decréscimo na comunicação, confronto.
- Negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles. Em outras palavras, a negociação está focada no acordo ou na barganha nas trocas entre as partes envolvidas.
- Existem sete linhas mestras que influem na capacidade de negociar de forma eficaz. São as seguintes: buscar soluções integrais, preparar-se para o melhor acordo possível, saber ouvir e aprender, sempre fazer a primeira proposta, nunca se desvalorizar, ir além do impasse, evitar armadilhas.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura do Tópico 4, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Quais são as habilidades necessárias para ser um bom negociador?



2 Descreva as condições antecedentes de um conflito.



3 Descreva os efeitos positivos de um conflito.



4 Descreva os efeitos negativos de um conflito.







## TRABALHO E ADOECIMENTO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade você será capaz de:**

- visualizar as transformações ocorridas no mundo do trabalho e o impacto dessas transformações na saúde dos trabalhadores;
- identificar quais as principais doenças mentais relacionadas ao ambiente de trabalho;
- compreender de que forma os ambientes de trabalho podem desencadear doenças mentais;
- identificar situações variadas no ambiente de trabalho, que podem gerar sofrimento mental e adoecimento;
- identificar os sinais e sintomas das principais doenças mentais que afetam os trabalhadores.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em cinco tópicos. No final de cada um deles você encontrará atividades que contribuirão para sua reflexão e análise dos conteúdos explorados.

TÓPICO 1 – TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE DOS TRABALHADORES

TÓPICO 2 – TRABALHO E ADOECIMENTO: ESTRESSE

TÓPICO 3 – TRABALHO E ADOECIMENTO: SÍNDROME DE BURNOUT

TÓPICO 4 – TRABALHO E ADOECIMENTO: DEPRESSÃO E ALCOOLISMO

TÓPICO 5 – TRABALHO E ADOECIMENTO: ANSIEDADE





## TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE DOS TRABALHADORES

### 1 INTRODUÇÃO

Acordo cedo para trabalhar  
e chego cedo todo dia lá  
Não falto nunca  
que é pra não deixar  
os homens terem do que reclamar  
Seu Jorge

As transformações ocorridas no mundo desde a Revolução Industrial modificaram de forma significativa os ambientes de trabalho e a relação do homem com esse. Com o advento da tecnologia, a relação do homem com seu trabalho se alterou, exigindo assim novos conhecimentos e habilidades, além de novas rotinas, horários, entre outros.

Na sociedade capitalista, o trabalho ocupa um espaço de tempo muito grande na vida das pessoas. Quase não sobra tempo para o lazer, entretanto nunca houve tantos aparatos tecnológicos para facilitar a vida e o trabalho do homem.

A automatização do processo de produção trouxe o medo do desemprego e a alienação. As pessoas sofrem pela impossibilidade do uso de seu potencial criativo e de suas habilidades. A rotina e a invariabilidade das tarefas trazem o sofrimento e esse, conseqüentemente, o adoecimento.

Porém, não é apenas espaço de tempo que o trabalho ocupa na vida das pessoas. Para muitas pessoas, o trabalho é o fator central de sua vida, é o que dá significado a ela, não possuindo meramente caráter de subsistência. Ele ocupa um espaço de investimento afetivo, de dedicação, de investimento financeiro, de realização pessoal, entre outros, em detrimento de muitos outros aspectos da vida que passam a ser considerados secundários.

A globalização unificou mercados, aproximou nações, “encurtou distâncias” e empobreceu as relações mais próximas. Valoriza-se mais o capital do que o fator humano. É preciso haver uma mudança de mentalidade, na qual ocorra a humanização do trabalho. Não apenas por reconhecer que trabalhadores saudáveis e satisfeitos produzem mais, mas, por reconhecer cada pessoa como pessoa.

## 2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

“O impacto verdadeiramente revolucionário da Revolução da Informação está apenas começando a ser sentido”. (Peter Drucker)

Havia a crença de que com os avanços tecnológicos, como o computador, internet, fax, telefone celular, e a melhoria no sistema de transportes, as pessoas teriam cada vez mais tempo para usufruírem horas de lazer. O que ocorreu, na verdade, foi uma aceleração do ritmo de vida. Bill Gates (apud ZAKABI, 2004, p.13) chegou a dizer que “parece que o mundo todo opera em intervalos de cinco minutos”.

As organizações também foram impactadas por todos esses avanços tecnológicos e pela globalização. Passaram e ainda passam por profundas mudanças, sendo as pessoas as que mais sofrem com tudo isso. A crescente informatização dos processos administrativos e a proliferação de novas tecnologias para a automação dos processos industriais e para transmissão de dados estão apontando para o desaparecimento dos escritórios, para uma “deslocalização” do trabalho, crescendo assim o número de pessoas que trabalham como empregados temporários ou em atividades terceirizadas. (CURVELLO, 1996).

As novas tecnologias e a globalização impõem, também, novas relações de trabalho. Percebe-se, no mercado de trabalho, o fenômeno da desindustrialização, a transferência geográfica de fábricas, as práticas mais flexíveis de emprego, a automação. Outra mudança está relacionada aos processos de informação, que se tornam mais fáceis de serem acessados a cada dia, por meio de qualquer ponto, em especial, através do computador e da internet.

Essa nova lógica de organização do trabalho trouxe também a exigência por produtividade. Os trabalhadores devem alcançar as metas exigidas pela empresa, entretanto, essa exigência por produtividade desconsidera características pessoais de cada pessoa e, em casos mais extremos, as possibilidades de trabalho oferecidas pela organização para tal.

Têm-se, então, trabalhadores sob extrema pressão física e psicológica, fazendo esforços acima do limite considerado saudável para seus corpos em ambientes que, muitas vezes, não possuem condições para que se alcance o que foi demandado pelas chefias. Essa é a lógica perversa de muitos ambientes de trabalho. Essa situação acaba restringindo a possibilidade dos trabalhadores intervirem nos processos de trabalho e impedindo de alterar situações que lhes tragam sofrimento. A lógica da produção cada vez mais rápida, em curtos espaços de tempo e com reduzido número de pessoas, é um panorama comum nas organizações atualmente.

Para compreender melhor as transformações ocorridas desde a Revolução Industrial, torna-se necessário fazer uma retrospectiva histórica. Para que você

compreenda melhor a evolução histórica do trabalho, da Revolução Industrial até os dias atuais, acadêmico(a), serão apresentadas figuras com esse processo evolutivo.

FIGURA 14 – HISTÓRIA DO TRABALHO

### Até o século XVII - A produção artesanal



O trabalho ocorre em oficinas coletivas e os trabalhadores participam de todo o processo de confecção. O mestre ensina um aprendiz, que anos depois se torna um novo mestre

### 1911 - O taylorismo



O americano Frederick Taylor (1856-1915), o pai da Administração Científica, introduz a divisão de tarefas nas fábricas. Organiza o trabalho para evitar o desperdício de tempo, aumentar a produtividade e combater a anarquia. É a era da função repetitiva, que desumaniza os trabalhadores

### 1932 - Valorização das pessoas



O australiano Elton Mayo (1880-1949) lidera um estudo numa fábrica da GE nos EUA. A pesquisa mostra que a produção aumenta se os trabalhadores são bem tratados. Começa uma tímida valorização do ser humano.

### 1954 - A invenção do gerente



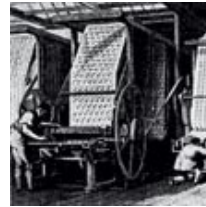
Austriaco naturalizado americano, Peter Drucker (1909-2005) publica A Prática da Administração, que lança as bases da gestão moderna. Drucker esquadrinhou cada área da administração. Estabeleceu o papel do gerente e elaborou o método de gestão por objetivos

### 1980 - Trabalho em equipe



Em reação ao crescimento da economia japonesa, empresas americanas copiam o sistema de gestão dominante no Japão. Trata-se da valorização do trabalho em equipe. Grupos de trabalhadores desenvolvem idéias para apresentar a seus chefes

### Século XVIII - A revolução Industrial



Surge a mecanização dos processos de produção. A mão-de-obra é formada principalmente por artesãos e camponeses. Condições de trabalho precárias, salários baixos e jornadas de até 80 horas semanais sufocam os trabalhadores

### 1920 - O fordismo



O americano Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford, cria a linha de produção em massa, sustentada pela padronização dos processos. O filósofo italiano Antonio Gramsci (1891-1937) chama o fordismo de “ultramoderna forma de produção”

### 1950 - A produção enxuta



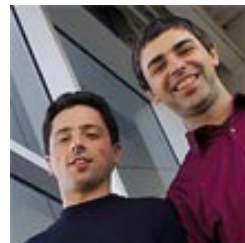
O modelo de produção enxuta idealizado pelo fundador da Toyota, Sakichi Toyoda, introduz o just-in-time (a peça necessária, na quantidade necessária, no momento necessário). Os operários ganham autonomia para interromper o processo de produção.

### 1970 - Capitalismo pop



Surge uma geração de empresários voltados a novas tecnologias, que se tomam estrelas pop. Em 1975, Bill Gates cria o software que popularizaria o microcomputador. Em 1976, Steve Jobs funda a Apple e cria o Macintosh, o primeiro microcomputador com interface gráfica

### 1996 - A geração da internet



O Google, empresa criada pelo americano Larry Page, de 24 anos, e pelo russo Sergey Brin, de 23, ganha dinheiro com negócios virtuais ao mesmo tempo que cria uma cultura de trabalho baseada na liberdade e na criatividade

FONTE: Disponível em: <[www.abal.com.br/historia%20do%20trabalho1.htm?id=249](http://www.abal.com.br/historia%20do%20trabalho1.htm?id=249)>. Acesso em: 13 fev. 2010.

## AUTOATIVIDADE



Leia a música a seguir e reflita sobre as condições do mercado de trabalho atualmente. Faça uma pesquisa sobre os campos de atuação referentes ao seu curso de graduação. Você já decidiu em que área pretende atuar? E de que forma pretende conseguir isso?

### **Trabalhador**

Composição: Seu Jorge

Está na luta, no corre-corre, no dia a dia  
 Marmita é fria, mas se precisa ir trabalhar  
 Essa rotina em toda firma começa às sete da manhã  
 Patrão reclama e manda embora quem atrasar  
 Trabalhador  
 Trabalhador brasileiro  
 Dentista, frentista, polícia, bombeiro  
 Trabalhador brasileiro  
 Tem gari por aí que é formado engenheiro  
 Trabalhador brasileiro  
 Trabalhador  
 E sem dinheiro vai dar um jeito  
 Vai pro serviço  
 É compromisso, vai ter problema se ele faltar  
 Salário é pouco, não dá pra nada  
 Desempregado também não dá  
 E desse jeito a vida segue sem melhorar  
 Trabalhador  
 Trabalhador brasileiro  
 Garçom, garçõnete, jurista, pedreiro  
 Trabalhador brasileiro  
 Trabalha igual burro e não ganha dinheiro  
 Trabalhador brasileiro  
 Trabalhador

FONTE: Disponível em: <<http://letras.terra.com.br/seu-jorge/1089734/>>. Acesso em: 20 maio 2010.

Porém, não foram apenas facilidades e uma vida mais “acelerada” os reflexos trazidos pela tecnologia. Todas essas mudanças também trouxeram o fantasma do desemprego. O que antes era produzido pelo homem, agora pode ser feito pela máquina, de forma muito mais rápida e precisa. Essas mudanças também tiveram um impacto na vida e na saúde dos trabalhadores.

A necessidade de manter o emprego traz para os trabalhadores um cotidiano repleto de resignação e incômodos, fazendo com que eles se submetam, muitas vezes, a condições de trabalho desumanas e precarizadas.

Além das consequências que o desemprego ou sua ameaça traz para a sociedade, ele também traz repercussões emocionais, que podem ser observadas na conseqüente baixa de qualidade de vida das pessoas.

Caro(a) acadêmico(a), leia o texto e reflita sobre o impacto que as mudanças podem gerar em sua futura carreira profissional.

## NADA SERÁ COMO ANTES

David Cohen

O que mais se fala: a globalização, a revolução tecnológica, a ansiosa busca da competitividade mudaram para sempre o mundo dos negócios e, por consequência direta, as nossas vidas profissionais. O problema, quando um discurso se torna assim tão generalizado, é que tendemos a repeti-lo mecanicamente, sem realmente prestar atenção no seu real significado. Tendemos a tratar o assunto como se fosse alheio a nós mesmos: “É o mundo que está mudando, é a economia que está começando a funcionar de outra forma”... Curiosamente, repetir à exaustão que tudo está mudando é uma forma de preservar a rotina. A observação fica relegada ao campo do discurso, continua-se a agir como se foi ensinado a agir e, quando isso não dá os mesmos resultados que costumava dar, passa-se ao terreno das queixas. Pense na expressão “nada será como antes”. Na maioria das vezes, ela é usada com um tom de ameaça ou de nostalgia. Como se “antes” fosse o certo, o natural.

Pois bem: nada será como antes. Mas isso não quer dizer que será pior. Nem melhor. Quer dizer que será diferente. Quem vai fazer seu futuro ser melhor ou pior — eis uma das coisas que não muda nunca — será você. Para isso, é bom saber em que aspectos cruciais, críticos, o mundo está mudando — e como isso pode afetar a sua carreira, a sua empresa, as suas escolhas. [...].

FONTE: COHEN, David. Nada Será Como Antes. **Você S.A.**, São Paulo, ano 3, n. 20, fev. / abr., 2000.



As mudanças advindas da tecnologia também trouxeram o fantasma do desemprego.

## 3 TRABALHO E SOFRIMENTO

O termo trabalho vem do latim *tripalium* – três paus, um instrumento de tortura usado para subjugar animais e escravos com a finalidade de aumentar a

produção. (BARRETO, 2007). Trabalho, para muitas culturas, tem como significado a fadiga, o esforço, o sofrimento, o cuidado, o encargo; em suma, valores negativos. Na Antiguidade foi considerado como um sinal de desprezo, de inferioridade.

Entretanto, o trabalho também pode ser considerado como fonte de realização pessoal e social, como meio de dignificação da pessoa. O trabalho pode ser conceituado de várias maneiras:

Para Brief e Nord (1990), o trabalho é uma atividade que tem um objetivo.

Também é entendido como o gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas, que visam produzir algo de útil. (FRYER; PAYNE, 1984; SHEPHERDSON, 1984).

De acordo com Fryer e Payne (1984), o trabalho seria uma atividade útil, determinada por um objetivo definido, além do prazer gerado por sua execução.

Para compreender a questão do adoecimento causado pelo ambiente de trabalho, objetivo deste tópico do Caderno de Estudos, faz-se necessária a reflexão sobre o significado que esse possui para a sociedade humana.

A dimensão que o trabalho assume na vida do homem é incomensurável. Cada objeto que se utiliza no dia a dia da vida, cada serviço prestado, cada informação que se obtém, tudo isso contém trabalho, trabalho humano. Até mesmo os instrumentos que se utilizam para realizar outro trabalho contém trabalho. Numa ação cotidiana como tomar um banho, ao abrimos o chuveiro e ao cair água, esse fenômeno contém trabalho. Para que o objeto esteja pronto daquela forma, foi necessário que alguém trabalhasse para transformar o que antes era matéria prima, naquele produto, naquele objeto. Enfim, o trabalho está presente nas diversas faces da vida. (BAPTISTA, 2004, p. 3).

É por meio do trabalho que o ser humano transforma a natureza para produzir sua vida material e satisfazer suas necessidades. E é através dele que o homem se diferencia dos outros animais, pela sua capacidade de raciocinar e utilizar sua criatividade. É através do trabalho que o homem, portanto, se realiza.

Sabe-se que o trabalho ocupa um lugar de destaque na vida das pessoas. É fonte de subsistência e de reconhecimento. Morse e Weiss (1955) afirmam que a visão do trabalho para o ser humano vai além da necessidade de sobrevivência ou remuneração financeira. Esses pesquisadores realizaram uma pesquisa com trabalhadores e perguntaram: “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?” Mais de 80% das pessoas pesquisadas responderam que trabalhariam mesmo assim. Quando questionadas sobre o que, além da remuneração, as fariam continuar a trabalhar, as pessoas expuseram as seguintes razões: para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo a fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida.





Inquestionavelmente, o trabalho possibilita crescimento, transformações, reconhecimento e independência pessoal e profissional.

Essa pesquisa foi repetida por vários outros pesquisadores em diferentes lugares do mundo e em todas elas o resultado foi muito próximo da pesquisa acima citada. Consta-se, então, que o trabalho conserva um lugar importante na sociedade.

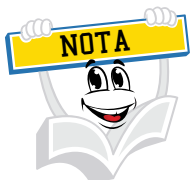
As preocupações advindas da falta de um trabalho remunerado estão associadas a uma redução do bem-estar psicológico, falta de independência e de controle emocional.

Trabalhar não faz mal a ninguém. As pessoas gostam de trabalhar, de se sentirem produtivas, de participarem de alguma coisa, oferecendo um serviço a alguém. É a sensação de estar sendo útil, de dar sentido à própria existência, de se fazer necessário. Trabalho se liga ao reconhecimento social, à identidade e à autoestima. Basta ver o sofrimento de um desempregado [...]. (SORATTO; PINTO, 1999, p. 282).

Há uma diversidade enorme de fatores que nos impulsionam a trabalhar, muitas necessidades afetivas do ser humano são satisfeitas pelo trabalho. Cabe, então, questionar, por que o trabalho é apontado como agente causador de sofrimento e adoecimento? Para responder a essa questão, deve-se ressaltar que o agente causador de sofrimento não está no trabalho em si, mas na forma ou nas condições em que esse é realizado. Vamos iniciar essa reflexão, verificando alguns dados a respeito do adoecimento no ambiente de trabalho.

A Revista Psicologia, Ciência e Profissão (2007) traz dados de uma pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). A pesquisa aponta que, em todo o mundo, 160 milhões de pessoas sofrem de males associados ao trabalho e cerca de 2,2 milhões de trabalhadores morrem por ano em decorrência de doenças laborais e acidentes provocados por más condições de trabalho.

No Brasil, segundo estatísticas do INSS, os transtornos mentais ocupam a terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).



Segundo Teixeira (2007), entre os afastamentos por doenças mentais, 46% correspondem a quadros depressivos e 17% a estresse. Há ainda registros de desenvolvimento de fobias e síndromes como a do pânico e transtorno obsessivo compulsivo.

Uma pesquisa da Universidade de Brasília em parceria com a Previdência Social demonstra que o número de trabalhadores com problemas mentais vem aumentando nos últimos anos. No levantamento, 48,8% dos trabalhadores que se afastam por mais de 15 dias do serviço sofrem algum tipo de doença mental. Ressalta-se que a doença mental nunca vem sozinha. O alcoolismo é a consequência mais comum, que surge da depressão. Muitas vezes, o estresse também leva ao alcoolismo, havendo trabalhadores que, pela sobrecarga de responsabilidade e tensão, não conseguem dormir sem beber álcool. (TEIXEIRA, 2007).

Dentre as principais doenças relacionadas ao trabalho, detectadas pela pesquisa anteriormente citada, estavam os transtornos mentais, tais como: depressão, ansiedade e síndrome do pânico; os distúrbios osteomusculares, como a LER; cardiopatias; dores crônicas e problemas circulatórios.

Caro(a) acadêmico(a), você deve estar se perguntando: afinal, o que vem causando o adoecimento dos trabalhadores? O Ministério da Saúde (2001, p. 161) traz algumas considerações para ajudar a compreender esse processo:

A contribuição do trabalho para as alterações da saúde mental das pessoas dá-se a partir de ampla gama de aspectos: desde fatores pontuais, como a exposição a determinado agente tóxico, até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho, como a divisão e parcelamento das tarefas, as políticas de gerenciamento das pessoas e a estrutura hierárquica organizacional.

Vale lembrar que o atual quadro econômico mundial, em que as condições de insegurança no emprego, o subemprego e a segmentação do mercado de trabalho são crescentes, repercute sobre a saúde mental dos trabalhadores. A falta do emprego ou a ameaça de perda geram sofrimento emocional, pois ameaça a subsistência do trabalhador e abala o valor subjetivo que a pessoa se atribui, gerando sentimentos de angústia, desânimo, entre outros. Em casos mais graves, pode chegar a desencadear quadros depressivos.

Na opinião de especialistas, vários outros fatores também contribuem para o adoecimento e sofrimento psíquico relacionado ao trabalho:

- Jornadas de trabalho longas, com poucas pausas destinadas ao descanso e/ou refeições de curta duração, em lugares desconfortáveis.

- Turnos de trabalho noturnos, turnos alternados ou turnos iniciando muito cedo pela manhã.
- Ritmos intensos ou monótonos.
- Submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas, sob as quais não tem controle.
- Pressão de supervisores ou chefias por mais velocidade e necessidade de cumprir metas, que ocasionam desgaste físico e mental.
- Condições de trabalho insalubres.
- Falta de segurança e autonomia.
- Tensão prolongada (atenção permanente, supervisão do trabalho sob pressão, consciência da periculosidade do trabalho).
- Impossibilidade de desenvolver ou fazer uso da capacidade psíquica (perda de controle sobre o trabalho).
- Desqualificação – divisão entre a concepção e execução do trabalho.
- Isolamento social no ambiente de trabalho.
- Periculosidade e/ou insalubridade do ambiente de trabalho.



Outro fator comumente associado ao sofrimento e ao adoecimento no ambiente de trabalho refere-se à invariabilidade das tarefas e impossibilidade de modificar e/ou controlar o ambiente e as tarefas executadas.

Situações variadas no ambiente de trabalho podem gerar sofrimento mental e adoecimento. Um fracasso, acidente de trabalho, mudança de posição (ascensão ou queda) na hierarquia, frequentemente, determinam quadros psicopatológicos diversos, desde os chamados transtornos de ajustamento ou estresse até depressões graves e incapacitantes, variando segundo características do contexto da situação e do modo do indivíduo responder a elas. É sempre importante ressaltar que esses transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho resultam não apenas de fatores isolados (apenas do ambiente de trabalho), mas da interação do corpo e aparato psíquico dos trabalhadores com o contexto de trabalho. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

Outro fator comumente associado a sofrimento e adoecimento no ambiente de trabalho refere-se à invariabilidade das tarefas e impossibilidade de modificar e/ou controlar o ambiente e as tarefas executadas.

O mercado exige altos índices de produtividade, precisou-se produzir mais em menos tempo e com ritmo acelerado. Para que tal situação fosse possível, optou-se pela simplificação das tarefas, visto que automaticamente se reduziam os movimentos necessários à sua realização e se ganhava tempo na execução das tarefas. Essa simplificação gerou monotonia e a invariabilidade das tarefas, fatores associados ao adoecimento físico por LER/DORT e mental.

Ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, a manifestação de insatisfações, as sugestões dos trabalhadores em relação à organização ou ao trabalho desempenhado provocarão tensão e, por conseguinte, sofrimento e distúrbios mentais. Frequentemente, o sofrimento e a insatisfação do trabalhador manifestam-se não apenas pela doença, mas nos índices de absenteísmo, conflitos interpessoais e trabalho extra. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

## AUTOATIVIDADE



Para refletir sobre o assunto, sugere-se a leitura da música Cotidiano, do compositor Chico Buarque. Leia a letra da música e reflita sobre seu dia a dia!

### Cotidiano

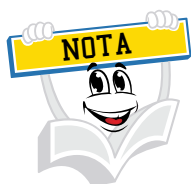
Chico Buarque

Todo dia ela faz Tudo sempre igual, Me sacode Às seis horas da manhã  
 Me sorri um sorriso pontual E me beija com a boca de hortelã...  
 Todo dia ela diz que é pr'eu me cuidar, e essas coisas que diz toda mulher  
 Diz que está me esperando pr'o jantar e me beija com a boca de café...  
 Todo dia eu só penso em poder parar, meio-dia eu só penso em dizer não  
 Depois penso na vida Pra levar E me calo com a boca De feijão...  
 Seis da tarde Como era de se esperar Ela pega E me espera no portão  
 Diz que está muito louca Pra beijar E me beija com a boca De paixão...  
 Toda noite ela diz Pr'eu não me afastar Meia-noite ela jura eterno amor  
 E me aperta pr'eu quase sufocar E me morde com a boca de pavor...  
 Todo dia ela faz Tudo sempre igual...

FONTE: Disponível em: <<http://letras.terra.com.br/chico-buarque/82001/>>. Acesso em: 20 maio 2010.

Os transtornos mentais menores acometem cerca de 30% dos trabalhadores ocupados, e os transtornos mentais graves, cerca de 5% a 10%. Os fatores de risco para a saúde e segurança dos trabalhadores, presentes ou relacionados ao trabalho, podem ser classificados em cinco grandes grupos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001, p. 28):

- **Físicos:** ruído, vibração, radiação ionizante e não ionizante, temperaturas extremas (frio e calor), pressão atmosférica anormal, entre outros.
- **Químicos:** agentes e substâncias químicas, sob a forma líquida, gasosa ou de partículas e poeiras minerais e vegetais, comuns nos processos de trabalho (ver a coluna de agentes etiológicos ou fatores de risco na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho).
- **Biológicos:** vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios e na agricultura e pecuária (ver a coluna de agentes etiológicos ou fatores de risco na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho).
- **Ergonômicos e Psicossociais:** decorrem da organização e gestão do trabalho, como, por exemplo: da utilização de equipamentos, máquinas e mobiliário inadequados, levando a posturas e posições incorretas; locais adaptados com más condições de iluminação, ventilação e de conforto para os trabalhadores; trabalho em turnos e noturno; monotonia ou ritmo de trabalho excessivo, exigências de produtividade, relações de trabalho autoritárias, falhas no treinamento e supervisão dos trabalhadores, entre outros.
- **Mecânicos e de Acidentes:** ligados à proteção das máquinas, arranjo físico, ordem e limpeza do ambiente de trabalho, sinalização, rotulagem de produtos e outros que podem levar a acidentes do trabalho.



Ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, a manifestação de insatisfações, as sugestões dos trabalhadores em relação à organização ou ao trabalho desempenhado provocarão tensão e, por conseguinte, sofrimento e distúrbios mentais...

Caro(a) acadêmico(a), para concluir este tópico, você terá como Leitura Complementar uma entrevista de Silvio Meira, especialista em Tecnologia da informação e inovação, para a revista HSM. Nessa entrevista, Silvio fala sobre a profunda mudança pela qual a organização do trabalho, os profissionais, as empresas e as cidades devem passar nos próximos anos. Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

[...]

Estamos à beira da inviabilização do atual estilo de vida e às vésperas de seu redesenho radical. Esse foi o tema da entrevista exclusiva de HSM Management com Silvio Meira, estudioso do assunto, uma das maiores autoridades do Brasil na área de tecnologia da informação, fundador do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R.), centro de pesquisas que é referência internacional em TI, e do também recifense Porto Digital, considerado o Vale do Silício brasileiro. Em conversa com Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM Management, Meira, que também é professor da Universidade Federal de Pernambuco, projeta como o trabalho, as cidades e o próprio sistema de produção se transformarão. E avisa: o novo paradigma não será o do trabalho em casa, como desejam muitos, e sim o de empresas “deslocalizadas” e de profissionais moldados segundo 6 Cs de habilidades.

Mero exercício de futurologia? Quem viver verá.

As conversas da hora do cafezinho nas empresas giram, na maioria, em torno do sonho de trabalhar de maneira diferente. Isso é utopia? Ou faz sentido?

É e-topia, mas factível [risos]. Esse é o título de um livrinho brilhante do arquiteto William Mitchell, que todos os interessados no futuro do trabalho e das cidades deveriam ler. Eu tenho certeza de que vamos redesenhar o *modus vivendi* e o *modus operandi*. Precisamos viver e trabalhar de forma diferente. Não há como manter o jeito atual. O modo de trabalhar ainda tem a ver com uma época em que os meios de produção eram caros e escassos, e era preciso levar as pessoas até eles. Construíram-se cidades para juntar gente, primeiro para abastecer os *workshops* [oficinas], depois as fábricas, porque, sem massa crítica de trabalhadores, não fazia sentido o investimento na infraestrutura para produzir algo. Mas isso está mudando rapidamente. Em uma economia contemporânea típica, entre 80% e 85% das pessoas já trabalham em serviços, e apenas 15% a 20%, em produção agropecuária ou fabril. À medida que se automatizam as máquinas e que se pode controlá-las de longe, como vem acontecendo, há uma diminuição significativa do número de pessoas necessárias à produção fabril ou agropecuária. E os meios de produção no caso dos serviços, intensivos em informação, não são nem caros nem escassos, o que faz com que eles possam ser “deslocalizados”, em vez de serem centralizadores – e ordenadores – do processo de produção.

O meio de produção vai às pessoas...

Sim, tanto aos clientes como aos funcionários. Exemplo corrente são os restaurantes nos diversos bairros de uma cidade, contratando e servindo a quem está por perto. Tal tipo de “deslocalização”, além de mudar as cidades, modifica a essência de uma organização de negócios.

## Como isso mudou? Tecnologia?

A infraestrutura digital disponível em larga escala quase no mundo inteiro nos permite discutir de forma muito mais séria como reordenar o trabalho e as cidades que foram montadas nos últimos 150 anos. Temos de fazê-lo, porque o custo de transação para uma pessoa ir de onde mora aonde trabalha é astronômico, tanto em preço absoluto, por conta dos preços de estacionamento, combustível etc., como em preço de tempo. O que vai acontecer? Provavelmente, em vez de 6 mil pessoas irem trabalhar em um megaprédio em um lugar, a empresa se dividirá em 12 espaços de trabalho espalhados pela cidade ou região, cada qual com capacidade para 500 pessoas, para o pessoal se movimentar menos.

O futuro não é o trabalho em casa...

Acho que não, até porque muita gente não consegue trabalhar em casa. É preciso poder ter um escritório completamente separado, coisa que a grande maioria não pode ter porque vive em apartamentos de 56 metros quadrados. Até inventarem apartamentos *transformer*, não será possível isso [risos]. Há as idiossincrasias também. Eu não consigo trabalhar com cheiro de comida cozinhando, por exemplo. A questão psicológica talvez seja mais relevante que a própria barreira física. Para as empresas, o trabalho dos funcionários em casa chegou a ser cogitado como parte do processo de reengenharia; elas diminuam o espaço alugado para reduzir custo – e as pessoas economizavam em locomoção. Mas a ideia já ficou superada.

Mas, como sairá caro fazer essa redistribuição, a maioria das empresas evitará fazê-la o máximo que puder, não?

Se essa “deslocalização” do negócio não acontecer em escala, não adianta. As empresas têm de se redistribuir forçadas pelas autoridades governamentais, por meio de uma redefinição da política de ocupação das cidades. Há muitos precedentes disso: a Londres dos anos 1980 era um *cluster* inviável como a São Paulo de hoje, até que a prefeitura criou uma taxa pelo uso da rua por carros privados na região central e todo mundo priorizou o transporte público, fora as sedes de grandes empresas, que se transferiram para a periferia. Imagine que, indo para a periferia, as empresas poderiam já se dividir em várias unidades em vez de ir para um lugar único, fazendo isso voluntariamente, para reduzir o custo de transação por funcionário, ou incentivadas por política governamental que encareça os espaços maiores. E surgem novas oportunidades de empreender neste redesenho. Empreendedores podem sair construindo espaços de trabalho comunitários, para as empresas alugarem ou para virarem centros de *coworking*, divididos por profissionais autônomos. Assim como se constroem *shopping centers*, serão construídos *work centers*. E, de certa maneira, os novos empreendimentos compensarão, na macroeconomia, os custos da mudança...

Mas qual a vantagem das empresas?

A redução do estresse talvez não seja mensurável imediatamente, mas a queda do custo de transação para locomover o funcionário e o aumento de produtividade serão visíveis logo.

A comunicação, o espírito de equipe e a construção da cultura organizacional não se arranharão com a distância?

Veza por outra, gerentes e funcionários precisarão ter reuniões presenciais para a construção de confiança, sim. Mas sobram evidências de que a execução de serviços, e de tudo que envolva informação, prescinde de presença física em tempo integral. Os funcionários vão interagir por redes sociais, VoIP [*Voice over Internet Protocol*, como o Skype] e TVIP [TV por internet], além dos sistemas de informação clássicos.

E o espírito gregário do ser humano?

Em primeiro lugar, não se trata de trabalhar sozinho em casa, mas com outras pessoas em espaços de trabalho comunitários. Um cientista inglês já provou que é muito difícil conviver com mais de 150 pessoas. Você consegue se relacionar intimamente com até 15 pessoas, 50 são os que você sabe o que estão fazendo, em um núcleo intermediário, e 150 é o maior número de pessoas que você sabe quem são.

O trabalhador não perderá visibilidade e chance de promoção longe do chefe?

Se trabalhasse em casa, perderia. Mas nesse esquema de espaços comunitários e com muito mais tecnologias de comunicação, preserva-se isso. Agora, nem que perdesse... de que adianta garantir visibilidade se o estresse é tanto que você precisa de rotas de escape para não enlouquecer? É por isso que os executivos vão fazer parte de grupos como os adoradores da lua... É profundamente estressante quando eu estou em São Paulo, tenho um voo marcado para 9 horas no aeroporto de Cumbica e, se eu sair às 7 horas, não sei se eu chego, mas, se sair às 6 horas, talvez chegue às 6 e meia e passe duas horas e meia no aeroporto esperando o avião, sem ter o que fazer.

E, se chove, você está perdido...

Topograficamente falando, São Paulo é uma cidade de altos e baixos, onde a inundaçãõ é, mais ou menos, previsível. Isso não é de agora; lembro de ter ficado três horas parado na Marginal Tietê em 1977! Mas, se apenas 20% das pessoas dependessem de carro para ir ao trabalho e 80% fossem a pé, de *bike* ou ônibus, e para perto de casa, como nesse novo urbanismo “em rede” que acompanharia a mudança do trabalho, o impacto da chuva seria mínimo.



Parece tudo muito adequado para pessoas qualificadas profissionalmente. Mas isso não ampliará o abismo social?

A única atividade digna do ser humano é a atividade mental em que há julgamento e tomada de decisão. A atividade braçal será 100% substituída por robô e a atividade mental repetitiva codificável, como a da maioria dos *call centers*, também será 100% substituída por robô ou *software*; é uma questão de tempo. E, antes de ser substituída por um robô, será trocada por uma mão de obra mais barata. Para ficar no exemplo dos *call centers*, se Angola se organizasse para isso, as empresas brasileiras poderiam deslocalizar todo o trabalho de *call center* para lá, em língua portuguesa, e sairia muito mais barato. É perda de tempo nadar contra esta maré: tudo que puder ser substituído por tecnologia o será, cedo ou tarde. O que precisa ser feito é resolver o problema certo, ou seja, qualificar as pessoas maciçamente, por meio da educação.

FONTE: Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/21958782/Entrevista-Para-HSM-Management-Set-out-20090001>>. Acesso em: 20 abr. 2010.



Em pesquisa realizada sobre causas de afastamento nos locais de trabalho, o primeiro lugar em todas as profissões ficou com as lesões, como fraturas e ferimentos. Seguidas pelas doenças osteomusculares (LER/DORT) e do aparelho circulatório (hipertensão, infartos). As doenças mentais ocupariam o terceiro lugar.

# RESUMO DO TÓPICO 1

## Neste tópico você viu que:

- É por meio do trabalho que o ser humano transforma a natureza para produzir sua vida material e satisfazer suas necessidades.
- O trabalho ocupa um lugar de destaque na vida das pessoas, sendo fonte de subsistência e de reconhecimento.
- O trabalho pode ser fonte de prazer e satisfação ou de sofrimento, dependendo do ambiente e das relações estabelecidas pelas pessoas naquele ambiente. Portanto, a relação do trabalhador com seu trabalho pode ser positiva ou negativa.
- Situações variadas no ambiente de trabalho podem gerar sofrimento mental e adoecimento, tais como: jornadas de trabalho longas, ritmos intensos ou monótonos, condições de trabalho insalubres, falta de segurança e autonomia, entre outras.
- Entre os afastamentos por doenças mentais, 46% correspondem a quadros depressivos e 17% a estresse. Há ainda registros de desenvolvimento de fobias e síndromes como a do pânico e transtorno obsessivo compulsivo.
- Os fatores de risco para a saúde e segurança dos trabalhadores, presentes ou relacionados ao trabalho, podem ser classificados em cinco grandes grupos: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais, mecânicos e de acidentes.
- Ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, a manifestação de insatisfações, as sugestões dos trabalhadores em relação à organização ou ao trabalho desempenhado provocarão tensão e, por conseguinte, sofrimento e distúrbios mentais.
- Transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho resultam não apenas de fatores isolados (apenas do ambiente de trabalho), mas da interação do corpo e aparato psíquico dos trabalhadores com o contexto de trabalho.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura deste tópico, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Escreva o que você entende por trabalho.



2 Qual a sua relação com o trabalho?



3 Qual o espaço que o trabalho ocupa na sua vida?



4 Seu trabalho lhe causa saúde ou doença? Por quais motivos?







## TRABALHO E ADOECIMENTO: ESTRESSE

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é o modo de ser do homem, e como tal permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos, sua consciência, o que permite que os sintomas se escondam em todos os lugares: quem garante que o chute no cachorro ao retornar para casa não se deve a razões de ordem profissional? (CODD, 2006, p.186).

A relação do trabalhador com seu trabalho pode ser positiva ou negativa! Portanto, cabe questionar: quando o trabalho poderia ser considerado negativo ou fonte de promoção de doença, e não promotor de saúde física e/ou mental?

O trabalho, além de fonte de renda, pode ser considerado uma fonte de prazer e realização para o ser humano. No entanto, o que as pesquisas têm apontado é uma realidade muito distante dessa.

O que se sabe é que todo trabalho causa, em algum nível, sofrimento. Por isso, essa questão vem instigando cientistas de diversas áreas a pesquisar e identificar fatores causadores de doenças e mal-estar, assim como buscar estratégias de prevenção.

Cabe, então, refletir sobre as principais doenças relacionadas ao trabalho, assim como suas causas e possíveis tratamentos. Neste tópico da Unidade 2 será apresentado um dos males que vem afetando trabalhadores em todo o mundo: o estresse.

### 2 ESTRESSE

Quem nunca ouviu falar sobre estresse? Quase impossível dizer que não. Essa palavra está no vocabulário do cotidiano de milhares de pessoas. Frequentemente ouve-se alguém dizer, e até mesmo dizemos: “estou estressado”! Mas você realmente sabe o significado do termo estresse?

Pois bem, vejamos algumas definições de estresse:

Qualquer situação de tensão aguda ou crônica que produz uma mudança no comportamento físico e no estado emocional do indivíduo e uma resposta de adaptação psicofisiológica que pode ser negativa ou positiva no organismo. Tanto o agente estressor como seus efeitos sobre

o indivíduo podem ser descritos como situações desagradáveis que provocam dor, sofrimento e desprazer. (MOLINA, 1996, p. 18).

“Reação do organismo, causada por alterações psicofisiológicas, que ocorrem quando uma pessoa se confronta com uma situação que a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz.” (LIPP, 1996, p. 20).

“Conjunto de reações que o organismo apresenta quando submetido a situações que exigem esforço adaptativo”. (SEYLE, 1956, p. 6).

“O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado por uma oportunidade, restrição ou exigência relacionada ao que ele deseja e pela qual o resultado é percebido como sendo tanto incerto quanto importante”. (ROBBINS, 1994, p.18).

“**Estresse** é considerado um processo pelo qual o organismo procura lidar com estímulos, chamados de agentes estressores, que provocam tensão e ameaçam seu equilíbrio interno”. (MARTINS, 2005, p. 2).

Podemos perceber, com essas definições, que o estresse na verdade é uma tentativa de adaptação do organismo humano a algo que ameace seu equilíbrio (homeostase). Por essa razão, também é conhecido como síndrome geral de adaptação.

Algumas definições citam o termo agentes estressores, terminologia frequentemente usada nas publicações sobre estresse. Contudo, afinal, o que são agentes estressores? Podem ser definidos como **qualquer circunstância que amedronte, confunda ou excite uma pessoa. São as situações que desencadeiam no organismo humano a reação de estresse ou que desequilibram o estado de homeostase e exigem que o corpo se adapte a essa nova situação.**

O organismo sente uma situação como ameaçadora e tenta se adaptar à necessidade que essa impõe. É uma tentativa do organismo de melhorar a situação, adequar-se às exigências que o ambiente impõe naquele determinado momento.

Agora que você já sabe o que significa estresse, deve estar se perguntando: de onde surgiu o termo estresse?

Em 1936, o endocrinologista Hans Selye introduziu o termo estresse para designar uma síndrome produzida por vários agentes nocivos (estressores). Sua ênfase era a resposta não específica do organismo a situações que o enfraquecessem e o fizessem adoecer. (LIPP, 1996).

O termo estresse tem origem na física e se refere ao desgaste provocado pela fricção entre materiais. A fricção de um corpo com outro gera perda de energia. Pode-se dizer que a mesma situação acontece com o ser humano. A energia vai sendo “roubada” pelo esforço excessivo que algumas situações do cotidiano exigem.

Vamos deixar claro o seguinte: o estresse sempre existiu! Ele é uma reação do organismo, quando esse entra na reação luta x fuga.

Diante de uma situação considerada adversa, como um perigo, por exemplo, o organismo prepara-se para a ação, que pode ser escapar ou lutar. Essa reação é denominada luta x fuga. Durante a reação luta x fuga, o organismo humano sofre uma série de alterações neuroquímicas. O sistema nervoso simpático é estimulado e provoca uma série de reações físicas, como: a mudança do padrão da respiração, aumento dos batimentos cardíacos, tensão muscular, entre outros.

Esse reflexo, que é automático no nosso organismo quando se depara com o perigo, foi necessário para a sobrevivência da espécie. E sem ele, teria sido impossível. Portanto, uma quantidade de estresse é necessária à vida! Contribui para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade. Por essa razão, os pesquisadores dividiram o estresse em: eustresse e diestresse.

**Eustresse** – é o estresse positivo. É aquele que põe em alerta as funções corporais e prepara a pessoa para a ação. Segundo Lipp (1996, p. 23), “quando o estressor tem uma duração curta, a adrenalina é eliminada e a restauração da homeostase ocorre.” Portanto, a pessoa retoma seu estado de equilíbrio sem complicações para seu bem-estar.

**Diestresse** – é o estresse negativo. Se expostos com frequência e por períodos prolongados aos agentes estressores, o estresse torna-se devastador para a saúde e para a qualidade de vida. A produtividade melhora sob tensão constante, mas até certo ponto. Quando o organismo atinge seu limite, as consequências são queda na produtividade, emoções negativas, podendo levar ao aparecimento de doenças.

O estresse está dividido em três fases: fase alerta, fase de resistência e fase de exaustão.

**Fase de Alerta:** inicia quando a pessoa se confronta com um estressor (perigo ou mudança na rotina). Nessa fase, o organismo se prepara para um confronto, para a preservação da própria vida. Isso é feito com descargas extras de hormônios na corrente sanguínea.

Segundo Lipp (1996), o organismo produz adrenalina que dá ânimo, vigor e energia, fazendo a pessoa produzir mais e ser mais criativa. Ela pode passar por períodos em que dormir e descansar passa a não ter tanta importância. É a fase da produtividade, como se a pessoa estivesse “de alerta”.

Quando a pessoa consegue lidar com o estressor, eliminando-o ou aprendendo a lidar com ele, o organismo volta ao equilíbrio interno (homeostase). Entretanto, se o estímulo persistir, ocorrerá uma evolução para as outras duas fases do processo de estresse.

**Fase de resistência:** persistem ativas no organismo as funções desencadeadas para a manutenção do estado de alerta. O organismo continua tentando restabelecer sua homeostase, sendo utilizada energia nesse processo de reequilíbrio. Surge uma sensação de cansaço e desgaste. Se o estressor é eliminado ou a pessoa consegue controlar esse processo (técnicas de controle de estresse), o organismo recupera seu estado de equilíbrio e o processo termina. Caso contrário, evolui para a fase de exaustão.

**Fase de quase exaustão:** persiste a situação de estresse. A pessoa ultrapassa seus limites e continua a sensação de cansaço. Nessa fase podem surgir doenças que a pessoa tenha predisposição a desenvolvê-las, como hipertensão arterial, gastrite, herpes simples e diabetes.

**Fase de exaustão:** nessa fase, a pessoa esgota sua capacidade de adaptação. O organismo encontra-se extenuado pelo excesso de atividades e pelo alto consumo de energia. A energia mental fica reduzida e a produtividade e a capacidade de trabalho ficam muito prejudicadas. Esgotam-se as estratégias para lidar com o evento estressor e é possível surgir uma série de doenças crônicas. A qualidade de vida sofre danos.

A fisiologia do estresse envolve uma série de variadas reações. Para compreender o que acontece no corpo humano durante a fase de alerta e exaustão, veja a figura a seguir:



FIGURA 15 – UM POUCO, AJUDA. EM EXCESSO, É UM DESASTRE

**Um pouco ajuda. Em excesso, é um desastre**

O stress é o mecanismo que põe em alerta as funções corporais e prepara a pessoa para a ação. Em pequenas doses, melhora o desempenho e aumenta a produtividade. Quando o stress persiste e se torna crônico, pode ter efeitos devastadores para a saúde e o bem-estar

Estágios	1º Alerta Ao perceber um perigo real ou imaginário, o organismo se prepara para o confronto. Isso é feito com descargas extras de hormônios na corrente sanguínea. O principal deles é a adrenalina	2º Crônico Se o stress é permanente, o sistema imunológico entra em colapso, abrindo espaço para doenças oportunistas. Aumenta o risco de males cardíacos e danos às estruturas cerebrais
Cérebro	Recebe doses mais altas de substâncias químicas excitatórias — a serotonina, a dopamina e a noradrenalina. O pensamento e os reflexos são aguçados e as pupilas se dilatam para melhorar a visão	O excesso de cortisol destrói neurônios e prejudica o raciocínio. Também ocorrem lapsos de memória e surtos de raiva, depressão e fadiga
Cabelos	Ficam arrepiados. Isso faz os animais parecer maiores e mais ameaçadores quando vão brigar	Pode haver queda acentuada dos cabelos e escamação no couro cabeludo devido à falta de irrigação sanguínea
Coração	Os batimentos ficam até cinco vezes mais rápidos que o normal e a pressão arterial sobe	Estimulado a trabalhar em ritmo acelerado, corre o risco de enfartar
Respiração	Fica mais rápida para levar oxigênio extra ao sangue	A respiração acelerada acaba por reduzir a entrada de ar. Pode agravar as crises de asma ou outras doenças respiratórias
Fígado	Converte as reservas de açúcar em glicose, fornecendo energia extra ao organismo	As doses extras de glicose no organismo aumentam o risco de diabetes e obesidade
Órgãos sexuais	Os testículos e os órgãos genitais femininos se contraem com a redução da irrigação sanguínea	Os níveis de testosterona caem tanto em homens como em mulheres, reduzindo a libido. Nas mulheres, a queda no nível de progesterona provoca cólica menstrual
Glândulas supra-renais	Liberam cortisol, hormônio que ajuda a manter a força muscular, e adrenalina, que eleva os batimentos cardíacos e a pressão arterial	O excesso de cortisol e adrenalina causa mau humor, ansiedade e irritabilidade
Estômago e intestino	A digestão é interrompida, permitindo que o corpo dedique toda a energia aos músculos. A sensação de fome desaparece	A mucosa do intestino fica vulnerável ao aparecimento de úlceras. O excesso de suco gástrico pode provocar gastrite
Músculos	Recebem sangue e oxigênio acima do normal e se contraem para melhorar a performance durante a ação	A tensão constante causa dores, principalmente no pescoço, costas e ombros, e cansaço exagerado
Pele	Como o sangue vai para outras partes do corpo, fica sem irrigação sanguínea e empalidece	A falta de irrigação provoca irritação na pele, escamação e envelhecimento precoce
Sistema imunológico	Os linfócitos, células responsáveis pela defesa do organismo, passam a produzir mais anticorpos. Melhora a ação das plaquetas, responsáveis pela coagulação do sangue	Gripes, resfriados e outras doenças infecciosas se tornam frequentes
Sistema circulatório	Alguns vasos se contraem para reduzir a irrigação de órgãos não-vitais, como a pele e outras extremidades. É por isso que mãos e pés ficam frios	Os batimentos cardíacos acelerados e a pressão arterial elevada diminuem a elasticidade dos vasos sanguíneos, o que pode levar a doenças cardiovasculares

Fonte: Lorenzini, Instituto Americano de Stress e Instituto Nacional de Saúde Americana

FONTE: Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/110204/stress.html>>. Acesso em: 25 maio 2010.

O estresse pode ser causado por muitas situações diárias, reais ou imaginárias. Sabemos que existem algumas situações que exigem grandes esforços adaptativos por parte das pessoas, tais como: a morte de uma pessoa querida, dificuldades financeiras, doenças graves, entre outros. Outras situações que podem ser consideradas mais amenas, entretanto acontecem com maior frequência, também exigem adaptação e, muitas vezes, acarretam desgaste.

Essas situações consideradas mais amenas afetam consideravelmente a vida das pessoas. Estima-se que o gatilho de adrenalina do morador de uma grande cidade seja acionado, em média, meia centena de vezes por dia. Entretanto, na maioria das vezes, essa situação é resultado da importância que as pessoas dão aos acontecimentos do cotidiano. (ZAKABI, 2004).

Qualquer tipo de mudança na vida de uma pessoa pode causar estresse, assim como perdas, violência, agressões, medos, traumas físicos e psíquicos,

ambientes inadequados, isolamento social e solidão, conflitos interpessoais, entre outros.

Podemos dividir as causas do estresse em fatores internos e fatores externos.

Os fatores externos são considerados aspectos do contexto ambiental no qual a pessoa está inserida, tais como: novo emprego, divórcio, casamento, relacionamentos, condições de trabalho, trânsito, engarrafamentos, poluição, violência urbana, violência doméstica.

FIGURA 16 – AGENTES EXTRESSORES EXTERNOS



FONTE: A autora

Segundo Lipp e Malagris (1995, p. 280), os estímulos internos são: “tudo aquilo que faz parte do mundo interno, das cognições do indivíduo, seu modo de ver o mundo, seu nível de assertividade, suas crenças, seus valores, suas características pessoais, seu padrão de comportamento, suas vulnerabilidades, sua ansiedade e seu esquema de reação à vida”.

Os fatores internos são aqueles que dizem respeito à pessoa, como suas crenças e valores, tipo de personalidade, modo de encarar a vida. Alguns autores (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; STRAUB, 2005) afirmam que é a interpretação inadequada dada aos eventos que se torna um dos principais fatores contribuintes para o desenvolvimento do estresse excessivo.

Para ilustrar a situação, apresentam-se os dados de uma pesquisa que avaliou 100 pessoas que procuravam tratamento para estresse. Nessa, verificou-se que 65% dessas pessoas tinham a crença de que precisavam ser absolutamente

competentes, inteligentes e merecedores de todo respeito; 51% consideravam que deviam ter absoluto controle sobre as coisas. (SARDÁ JR et al. , 2004). Portanto, a maneira como as pessoas interpretam as situações da vida podem ser consideradas uma das maiores causas de estresse, pois, o que é entendido como agressivo para uns pode não ser para outros.

FIGURA 17 – AGENTES ESTRESSORES INTERNOS



FONTE: A autora

Perceba que não são apenas situações tidas como ruins ou negativas que podem causar estresse em uma pessoa. Mesmo eventos considerados positivos ou felizes podem ser considerados agentes estressores.

A associação entre os estímulos internos e externos, além das estratégias de enfrentamento do indivíduo, vai determinar se ele desenvolverá estresse excessivo ou não, pois “o que determina se o *stress* irá ocorrer é a capacidade do organismo de atender às exigências daquela situação, independentemente dessas serem de natureza positiva ou negativa”. (LIPP; TANGANELLI, 2002, p. 12).

Atualmente, a incidência do estresse no Brasil é de 32% na população adulta, sendo as mulheres as mais atingidas. Uma pesquisa realizada pelo Centro Psicológico de Controle do Stress (CPCS), em São Paulo, avaliou 1.818 pessoas que transitavam no Aeroporto de Cumbica e no Conjunto Nacional. A pesquisa mostrou que 32% das pessoas entrevistadas tinham sinais significativos de estresse, sendo 13% homens e 19% mulheres. (LIPP, 1996).

Muitos sintomas do estresse podem se confundir com sintomas de outras doenças. Posen (1995 apud ROCHA, 2010, p. 15) afirma que: “[...] os sintomas

físicos do estresse mais comuns são: fadiga, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náusea, tremores e resfriados constantes”.

Pesquisas mostram que algumas doenças podem estar diretamente relacionadas a altos níveis de estresse, tais como: hipertensão arterial, distúrbio no ritmo cardíaco, enfarte e derrame cerebral, úlceras gastroduodenais, doenças inflamatórias, doenças relacionadas à obesidade, problemas dermatológicos (psoríase, micoses, queda de cabelo), tensão pré-menstrual.

Entretanto, o estresse por si só não é suficiente para desencadear uma enfermidade orgânica ou para provocar uma disfunção significativa na vida da pessoa. Para que isso ocorra é necessário que outras condições sejam satisfeitas, tais como a vulnerabilidade orgânica ou uma forma inadequada de avaliar e enfrentar a situação estressante.

## 2.1 INDICADORES DE ESTRESSE

Em cada fase existe uma alteração no organismo que pode ser observada por alterações no humor, sono, alterações fisiológicas no corpo da pessoa e no seu comportamento. Essas alterações de comportamento geralmente são percebidas no ambiente de trabalho.

QUADRO 11 – CORPO

CORPO	
Fase	Indicadores
<b>Alerta</b>	Grande liberação de adrenalina, aumento da pressão arterial, dilatação das pupilas, tensão mental e muscular, sudorese. Mandíbula tensa, respiração ofegante, perda de apetite. Acentuada dificuldade para dormir, devido à aceleração mental e física produzida pelo aumento da adrenalina.
<b>Resistência</b>	Cansaço, mesmo que se tenha dormido bem. Pouca energia. A memória começa a falhar. Sensação de estar doente. Sono volta à normalidade.
<b>Quase Exaustão e Exaustão</b>	Cansaço. Sensação de desgaste. Falhas de memória com esquecimento de fatos corriqueiros. Surgimento de doenças. Intensificação da ansiedade. Doenças graves podem ocorrer, como úlceras, pressão alta, diabetes, enfarte etc. Insônia, despertares noturnos e dificuldade para voltar a dormir. Sono tem curta duração e não é revigorante.

FONTE: A autora

QUADRO 12 – HUMOR

<b>HUMOR</b>	
<b>Fase</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Alerta</b>	Euforia. Irritabilidade acentuada devido à tensão física e mental.
<b>Resistência</b>	A vida começa a perder o brilho. Diminuição dos contatos sociais. Perda do interesse em coisas que antes eram prazerosas. A fonte de estresse é o centro das atenções.
<b>Quase Exaustão e Exaustão</b>	Isolamento social. Evitação dos amigos. Perda do senso de humor. Apatia. Vontade de morrer. Em alguns casos, agressividade. Instabilidade emocional.

FONTE: A autora

QUADRO 13 – TRABALHO

<b>TRABALHO</b>	
<b>Fase</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Alerta</b>	Grande produtividade e criatividade. Muita disposição, mesmo para tarefas desgastantes.
<b>Resistência</b>	Queda na produtividade e na criatividade. Energia apenas para atividades rotineiras básicas.
<b>Quase Exaustão e Exaustão</b>	Sentimento de incapacidade ou de impossibilidade para produzir e mesmo para desenvolver as atividades normais. Desinteresse pelo trabalho. Falta de concentração e de poder de decisão. Ausências. Acidentes de trabalho.

FONTE: A autora

## 2.2 ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Kyriacow e Sutcliffe (1981 apud LIPP; TANGANELLI, 2002, p. 539) definem o estresse ocupacional como:

[...] um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores. O estresse ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a percepção das responsabilidades e poucas possibilidades de autonomia e controle. As dificuldades em adaptar-se a essas situações levam ao *stress*.

O ambiente de trabalho também é um grande causador de estresse. É a maior fonte de estresse em adultos, sendo descrito pela Organização Mundial da Saúde como uma epidemia global, que vem aumentando de modo significativo.

O estresse ocasionado pelo ambiente de trabalho é mais frequente nas pessoas que têm muitas responsabilidades significativas, mas pouca capacidade de tomada de decisão e de controle. (LIPP, 1996).

Os ambientes de trabalho geralmente são locais em que impera um clima de competição e pressão constante por qualificação, desempenho e produtividade. Entretanto, também se pode observar a situação oposta. Por necessidade de recursos financeiros, pessoas se submetem a cargos que pouco exigem, com atividades repetitivas ou alienantes, que também acabam sendo fonte de estresse.

Rocha (2005) afirma que alguns fatores podem estar relacionados ao estresse ocupacional, tais como: ruído, falta de estímulos, mudanças determinadas pela empresa, mudanças devido a novas tecnologias e sobrecarga. Vale ressaltar “[...] os quatro fatores que resultam na sobrecarga no trabalho: urgência do tempo, responsabilidade excessiva, falta de apoio, expectativas contínuas de nós mesmos e daqueles que estão à nossa volta”. (ROCHA, 2005, p. 25).

Para Peiró (1986), podem ser considerados como estressores do ambiente físico: ruído, iluminação, temperatura, higiene, intoxicação, clima e disposição do espaço físico para o trabalho (ergonomia); e como principais demandas estressantes: trabalho por turnos, trabalho noturno, sobrecarga de trabalho, exposição a riscos e perigos.

Para Dias e Di Lascio (2003): “[...] os males relacionados ao estresse são considerados um grande problema porque resultam, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, em perdas de dias por faltas ao trabalho, baixa produtividade, decisões equivocadas, qualidade de vida reduzida.”

Vários pesquisadores (LIPP; ROMANO; COVOLAN; NERY, 1986; FONTANA, 1991) descrevem os efeitos do estresse excessivo na produtividade dos trabalhadores:

- decréscimo da concentração e atenção;
- diminuição da capacidade de observação;
- aumento no número de erros;
- diminuição no interesse e entusiasmo pelo trabalho;
- dificuldade de organização e planejamento em longo prazo;
- níveis de energia para execução de tarefas ficam reduzidos;
- tendência a ignorar novas informações;
- tendência para resolução de problemas de forma superficial;



- negligência na resolução de problemas e execução de tarefas;
- resistência a mudanças;
- empobrecimento da criatividade.

França e Rodrigues (1997) contribuem para a reflexão sobre o aparecimento do estresse devido a fatores relacionados ao trabalho. Os autores enfatizam que o profissional valorizado pelo mercado é o que prioriza a carreira e o trabalho acima de outros aspectos da vida. Para algumas pessoas o trabalho serviria como um local de descarga de tensões e ansiedade, que, conseqüentemente, possuem um rendimento acima da média.

[...] pessoas que apresentam um elevado nível de ansiedade dentro de si, se “acostumaram” a lidar com o estresse no trabalho, usando este como um meio de descarga e tensão, sendo chamados de *workaholics*, ou seja, “viciados no trabalho”. Estes profissionais têm uma enorme dificuldade de desfrutar de seu tempo livre, seja na família, no lazer ou até mesmo no seu convívio social. (ROCHA, 2010, p. 18).

Entretanto, podemos questionar qual o ganho, a longo prazo, dessa situação para a pessoa? Quanto tempo uma pessoa é capaz de suportar uma longa jornada de trabalho? Lipp e Tanganelli (2002) afirmam que o estresse pode propiciar um prejuízo na qualidade de vida e produtividade do ser humano, além de facilitar o aparecimento de várias doenças. Pode-se, então, questionar qual o ganho dessa postura para a organização, considerando as várias conseqüências que os elevados níveis de estresse têm para as pessoas?

O caráter destrutivo do estresse tem provocado uma série de problemas para as organizações e empregadores, do aumento do absenteísmo e da rotatividade a problemas relacionados com álcool e drogas, baixo rendimento individual e dos grupos, até insatisfação e menos índices de produção. (CRUZ et al., 2004).



Fique atento às seguintes situações, elas são fontes potenciais de estresse:

- Acúmulo de raiva e sentimentos negativos.
- Problemas de relacionamento, principalmente brigas.
- Preocupação excessiva.
- Falta de descanso e lazer.
- Excesso de atividade/ má distribuição do tempo.
- Dificuldade de lidar com as perdas.

## 2.3 CONTROLE DO ESTRESSE

Lipp (2010) traz um conceito interessante: o de estresse ideal. Para essa autora, existe a necessidade de aprender a manejar o estresse, buscando um equilíbrio entre entrar na fase de alerta e sair dessa fase sem evoluir para a fase de resistência.

*Stress ideal é quando a pessoa aprende o manejo do stress e gerencia a fase de alerta de modo eficiente, alternando entre estar em alerta e sair de alerta. Para quem aprende a fazer isto, o “céu é o limite”. O organismo precisa entrar em equilíbrio após uma permanência em alerta para que se recupere. Após a recuperação, não há dano em entrar de novo em alerta. Se não há um período de recuperação, então doenças começam a ocorrer, pois o organismo se exaure e o stress fica excessivo. O stress pode se tornar excessivo porque o evento estressor é forte demais ou porque se prolonga por tempo muito longo. (LIPP, 2010).*

Segundo Rosana Zakabi (2004), é importante sabermos lidar com o estresse. Vejamos, a seguir, uma lista com 10 dicas para combater esse mal:

- 1) **Fique atento aos sintomas:** pode ser uma súbita sensação de ansiedade ou cansaço exagerado. É mais fácil controlar o problema no estágio inicial.
- 2) **Pratique exercícios físicos:** meia hora diária de ginástica três vezes por semana libera energia, reduz a ansiedade e melhora o humor.
- 3) **Coma direito:** três ou quatro refeições diárias, feitas com calma, ajudam a relaxar. Alimentação balanceada – sem excesso de álcool, doces, salgadinhos e gorduras – ajuda o organismo a enfrentar a tensão.
- 4) **Não esqueça o lazer:** reserve tempo para atividades que dão prazer, como ler um bom livro, ouvir música, adotar um *hobby* ou praticar esporte.
- 5) **Diga não:** quem aceita tudo, mesmo a contragosto, tende a acumular obrigações, tanto no trabalho como na vida pessoal. Tarefas além da conta resultam em ansiedade e frustração.
- 6) **Mude de atitude:** você cria expectativas exageradas? Guarda muito rancor? São comportamentos responsáveis pelos piores quadros de estresse. Tente ser mais flexível.
- 7) **Conte os seus problemas:** mesmo que ninguém possa resolver a questão, só o fato de desabafar já é um alívio e tanto. Um psicólogo ou um psicanalista são boas opções.
- 8) **Dê um tempo:** se você trabalha oito, dez horas por dia, pequenas pausas de hora em hora ajudam a relaxar. Cinco minutos bastam para esfriar a cabeça.



- 9) **Trabalho voluntário:** canalizar energia para ajudar outras pessoas pode reduzir a tendência natural de amplificar os problemas pessoais ou de prestar demasiada atenção a si próprio.
- 10) **Tente relaxar:** uma técnica eficiente para aliviar a tensão do dia a dia consiste em aspirar o ar lentamente e tentar levá-lo para a parte inferior do pulmão. O objetivo é atingir uma respiração regular. Ajuda se a pessoa concentrar o pensamento em um ponto fixo, que pode ser uma frase.

Caro(a) acadêmico(a), você terá como Leitura Complementar trechos da reportagem de Rosana Zabaki para a Revista Veja: *Stress: Ninguém está a salvo desse mal moderno. Mas é possível aprender a conviver com ele. Boa leitura!*

## LEITURA COMPLEMENTAR

### STRESS: NINGUÉM ESTÁ A SALVO DESSE MAL MODERNO. MAS É POSSÍVEL APRENDER A CONVIVER COM ELE

Rosana Zabaki

Um instituto especializado estima que o nível de *stress* na população brasileira esteja 50% mais elevado que há quarenta anos. Os pesquisadores tiveram dificuldade em encontrar um brasileiro que não tivesse sentido pelo menos uma vez os músculos tensos, a respiração acelerada e a paciência prestes a ir para o espaço, sintomas típicos da tensão.

O *stress* não é doença, e, sim, uma reação instintiva ao perigo real ou imaginário ou a uma situação de desafio. “Uma cascata bioquímica que prepara o corpo para lutar ou fugir”, na definição do manual de técnicas para aliviar o *stress* elaborado pela Escola de Medicina de Harvard, um centro de excelência nos Estados Unidos. O reflexo automático diante do perigo foi implantado em nossos genes para evitar que sejamos feridos ou coisa pior. Sem ele, teria sido impossível a sobrevivência da espécie. Ao contrário do que ocorre com os animais, cujo *stress* é predominantemente físico, a maior parte do nosso é mental. Visto sob a perspectiva da evolução, o *stress* psicológico é uma invenção recente. Nós, humanos, raramente somos obrigados a escapar de um predador faminto. Por outro lado, estamos expostos a assaltos, brigas de trânsito e desastres de carro. Nas três situações há risco de morte. Nessas circunstâncias, o corpo libera adrenalina como se estivéssemos em perigo na natureza.

Um estudo recente da Universidade da Califórnia, em Berkeley, concluiu que aborrecimentos diários, como pais ou filhos doentes, colegas irritantes, engarrafamentos e longos trajetos de ônibus, são, às vezes, mais estressantes que eventos grandes e dramáticos, como a perda do emprego, o divórcio ou a morte do cônjuge. O que se tira desse estudo é uma mensagem otimista. Está certo que não é razoável esperar uma vida sem eventos estressantes. Mas é perfeitamente

possível para cada um de nós determinar até certo ponto como essas situações nos afetam no cotidiano. É nesses casos, em que não estão envolvidas questões de vida e morte, que as técnicas antiestresse funcionam. Quatro anos atrás, uma promoção tirou do eixo a vida do mineiro Alexandre Prates Pereira. O aumento de responsabilidade na indústria de colchões da família coincidiu com o fim de seu casamento. Ele se dobrou ao peso do *stress*. Perdeu a motivação, via problemas em tudo. À noite, não dormia, e durante o dia não conseguia ficar acordado. “Consultei um psicanalista que me ajudou a perceber que eu fazia dos pequenos incidentes do dia a dia uma tempestade em copo d’água”, diz Pereira. Como recurso para combater a ansiedade, ele voltou a fazer o que mais gostava nas horas livres. “Comecei a praticar enduro equestre, fazer ginástica regularmente e viajar mais, a lazer”, diz Pereira. Em alguns meses, notou que a ansiedade estava sob controle.

O *stress* não é necessariamente negativo. O aumento gradativo da adrenalina melhora o desempenho físico e intelectual de maneira estrondosa – afinal, é para isso mesmo que serve. Quando bem usado, ajuda a superar desafios. É a adrenalina – um dos hormônios do *stress* – que faz com que atletas consigam superar limites numa competição ou que consultores de multinacionais terminem um projeto em tempo recorde. “Quando o *stress* é percebido como um desafio, pode despertar o que há de melhor numa pessoa”, diz a antropóloga americana Susan Andrews, autora do livro *Stress a Seu Favor*. “Se traz emoções negativas, pode levar a doenças.” O conselho de Susan para tirar proveito da energia do *stress* é aprender a intercalar os períodos de tensão, que são essenciais para o desempenho, com pausas de relaxamento para se recuperar. Quem não se permite descansar acaba pifando.

A produtividade melhora quando estamos sob tensão constante – mas só até certo ponto. “Atingimos o rendimento máximo quando estamos próximos do nosso limite físico e psicológico. Depois que chegamos a esse limite, despencamos”, disse à VEJA o médico americano Paul Rosch.

O americano James Campbell Quick, professor da Universidade do Texas e especialista em controle da pressão no ambiente de trabalho, costuma usar um exemplo da vida real para explicar a diferença entre o *stress* positivo e o negativo. “Quando um engenheiro canaliza toda sua energia para solucionar um problema de produção na fábrica em um curto espaço de tempo, significa que está usando o *stress* a seu favor”, disse. “Quando essa tensão não encontra saída ou não leva à solução do problema, o resultado é o *stress* negativo.” É o que acontece quando um gerente recebe a meta de dobrar as vendas e não tem meios de cumprir o desafio. A consequência é um gerente transformado numa pilha de nervos. Ele grita com os subordinados, não consegue dormir à noite e pode até desmaiar de tanto *stress*. O exemplo corporativo não foi escolhido ao acaso. Serve para lembrar que as características atuais do trabalho contribuem, e muito, para a transformação do *stress* na praga dos tempos modernos.

O ideal é se preparar para enfrentar o *stress* antes que ele tenha ficado grande demais, ou seja, tomar providências para reduzir os riscos de sucumbir às pressões. Um corpo saudável, por exemplo, ajuda a reagir melhor às situações estressantes.

A prática regular de atividades físicas auxilia no controle da pressão sanguínea e mantém o coração funcionando em ritmo adequado. Muito do que se sabe sobre o controle do *stress* é resultado da observação direta, feita por especialistas, do comportamento de pessoas que parecem naturalmente mais resistentes à pressão. Um estudo baseado na experiência de gente que sobreviveu com invejável serenidade a experiências devastadoras – sequestro, tortura, doença e perda de pessoas queridas – concluiu que resiste melhor ao *stress* quem tende a manter o foco nos assuntos imediatos (o conforto de uma criança doente, por exemplo) e não nos aspectos globais (a perspectiva da morte). Se há um ensinamento nessa pesquisa, é o de que o melhor remédio para o *stress* é não encarar cada obstáculo como se fosse o fim do mundo.

FONTE: Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/110204/p\\_066.html](http://veja.abril.com.br/110204/p_066.html)>. Acesso em: 20 maio 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico você viu que:**

- O estresse é uma tentativa de adaptação do organismo humano a algo que ameace seu equilíbrio (homeostase). Também é conhecido como síndrome geral de adaptação.
- Em 1936, o endocrinologista Hans Selye introduziu o termo estresse para designar uma síndrome produzida por vários agentes nocivos (estressores). Sua ênfase era a resposta não específica do organismo a situações que o enfraquecessem e o fizessem adoecer.
- O estresse não é necessariamente negativo. O aumento gradativo da adrenalina melhora o desempenho físico e intelectual; quando bem usado, ajuda a superar desafios.
- Um estudo recente da Universidade da Califórnia, em Berkeley, concluiu que aborrecimentos diários, como pais ou filhos doentes, colegas irritantes, engarrafamentos e longos trajetos de ônibus, são, às vezes, mais estressantes que eventos grandes e dramáticos.
- Uma quantidade de estresse é necessária à vida! Contribui para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade. Por essa razão, os pesquisadores dividiram o estresse em: eustresse e diestresse. Eustresse é o estresse positivo. Diestresse é o estresse negativo.
- O ambiente de trabalho é um grande causador de estresse, sendo a maior fonte de estresse em adultos.
- O estresse ocasionado pelo ambiente de trabalho é mais frequente nas pessoas que têm muitas responsabilidades significativas, mas pouca capacidade de tomada de decisão e de controle.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura deste tópico, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Escreva o que você entende por estresse.



2 Descreva, em uma lista, quais são as situações geradoras de estresse em sua vida atualmente.



3 Pense em quais medidas você pode adotar para diminuir o estresse em sua vida.







## TRABALHO E ADOECIMENTO: SÍNDROME DE BURNOUT

### 1 INTRODUÇÃO

Cada ambiente de trabalho, assim como cada tarefa ou posto de trabalho, possui características diferentes e produz impactos diferentes sobre o bem-estar e a saúde das pessoas.

Qualquer trabalho ou tarefa que se execute traz, em alguma medida, dificuldades e/ou sofrimento. Contudo, como foi exposto na Unidade 2 deste Caderno de Estudos, o trabalho também pode ser fonte de prazer e satisfação. Entretanto, percebe-se que alguns trabalhos, em especial aqueles em que se lida diretamente com pessoas, geram um nível de sofrimento acentuado nesses trabalhadores. Esses vão, aos poucos, produzindo nas pessoas um sentimento de desânimo e uma tendência à desistência.

As pessoas sentem-se esgotadas, desmotivadas e, muitas vezes, acabam por desconsiderar o outro, tratando-o como objeto, desmerecendo seus sentimentos, emoções e necessidades. A esse quadro emocional foi dado o nome de Síndrome de Burnout.

O termo Burnout foi utilizado primeiramente por Freudenberger (1974 apud CARLOTTO, 2004, p. 499), médico psicanalista que descreveu esse fenômeno como um sentimento de fracasso e exaustão causado por um excessivo desgaste de energia e recursos. Freudenberger complementou seus estudos em 1975 e 1977, incluindo, em sua definição, comportamentos de fadiga, depressão, irritabilidade, aborrecimento, sobrecarga de trabalho, rigidez e inflexibilidade.

Burnout foi o nome escolhido; em português, algo como ‘perder o fogo’ ‘perder a energia’ ou “queimar para fora” (numa tradução mais direta). É uma síndrome por meio da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil. (CODO, 1996).

Neste tópico da Unidade 3 serão abordadas as características dessa síndrome, sua sintomatologia e as medidas preventivas que podem ser adotadas para impedir o aparecimento dessa síndrome.

## 2 SÍNDROME DE BURNOUT

A síndrome é definida por Maslach e Jackson (1981) como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos. A Síndrome de Burnout envolve três componentes, segundo Codo e Vasquez-Meneses (2006):

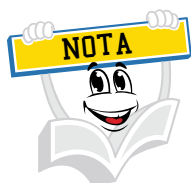
- **Exaustão emocional** – situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contato diário com os problemas.
- **Despersonalização** – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho (usuário/clientes) – endurecimento afetivo, “coisificação” da relação.
- **Falta de envolvimento pessoal no trabalho** – tendência de uma “evolução negativa” no trabalho, afetando a habilidade para a realização do trabalho e o atendimento, ou contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização.

Essa síndrome afeta, principalmente, os trabalhadores encarregados de cuidar, profissionais da área de serviços quando em contato direto com seus usuários. Os principais afetados seriam professores, profissionais da área da saúde, agentes penitenciários e aqueles que têm contato direto com o público.

Para Benevides-Pereira (2002), a Síndrome de Burnout pode ser caracterizada pela presença de sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos. Ressalta que alguns dos sintomas físicos são a sensação de fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, dores musculares, cefaleias, enxaquecas, entre outros.

Entre os sintomas psíquicos, constatam-se a falta de atenção e de concentração, alterações da memória, lentificação do pensamento, sentimento de solidão, de insuficiência, impaciência, desânimo, desconfiança e paranoia.

Já os sintomas comportamentais compreenderiam a falta ou excesso de escrúpulos, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade de aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias, comportamento de alto risco e aumento da probabilidade de suicídio.



Os *workaholics*, pessoas aficionadas pelo trabalho, fazem parte do grupo de risco de pessoas sujeitas à Síndrome de Burnout.



Os principais sintomas da Síndrome de Burnout são os seguintes:

QUADRO 14 – PRINCIPAIS SINTOMAS DA SÍNDROME DE BURNOUT

<b>Psicossomáticos e Comportamentais</b>	<b>Emocionais e Defensivos</b>
Fadiga crônica. Fortes dores de cabeça. Problemas de sono. Perda de peso. Hipertensão. Dores musculares. Irregularidades menstruais (nas mulheres). Absenteísmo. Abuso de drogas. Conduta violenta. Autodano (suicídio).	Distanciamento afetivo. Irritabilidade. Receios. Incapacidade de concentração. Baixa autoestima. Desejo de abandonar o trabalho. Negação das emoções. Atenção seletiva. Ironia. Racionalização. Deslocamento de afetos.

FONTE: A autora

É importante ressaltar que nem todos esses sintomas estão necessariamente presentes em todos os casos, pois essa configuração dependerá de fatores individuais, fatores ambientais e o estágio em que o indivíduo se encontra no processo de desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Moreno e Oliver (1993 apud MALLAR; CAPITÃO, 2004, p. 20) afirmam que:

[...] os mais afetados por esta síndrome são, sobretudo, os profissionais mais iludidos, os mais esperançosos, aqueles cujas expectativas são mais altas, e, às quais a realidade vem restringir, vem frustrar. Assim, como consequência, o profissional acaba por substituir uma atitude de dedicação e compromisso, de crença em si mesmo, por uma atitude apática e desinteressada.

Vários autores (WISNIEWSKI et al., 1997; REINHOLD, 2007) concordam que alguns fatores seriam responsáveis pelo desenvolvimento da Síndrome de Burnout, tais como: fatores internos ou pessoais, fatores externos e fatores psicológicos e comportamentais.



Desde 1999, o Ministério da Saúde reconhece a Síndrome de Burnout como uma doença do trabalho.

Segue a lista com cada aspecto correspondente aos fatores citados.

**Fatores internos ou pessoais:**

- Vulnerabilidade biológica e psicológica.
- Perfeccionismo.
- Controle de tudo, durante todo o tempo.
- Agradar aos outros.
- Expectativas elevadas e irrealistas.
- Senso de responsabilidade exagerado.
- Autoestima baixa.
- Negativismo.

**Fatores externos:**

- Jornada de trabalho excessiva.
- Excesso de burocracia.
- Indisciplina.
- Falta de tempo livre na escola para interagir com colegas.
- Falta de reconhecimento pelo bom trabalho.
- Elevadas expectativas dos superiores.
- Tédio decorrente de tarefas repetitivas.
- Falta de autonomia.

**Fatores Psicológicos e Comportamentais:**

- Escolha profissional equivocada.

- Problemas pessoais, doença pessoal, perdas e decepções.
- Falta de preparo e competência.
- Falta de atividades sociais e de lazer.
- Afastamento da família por excesso de trabalho.

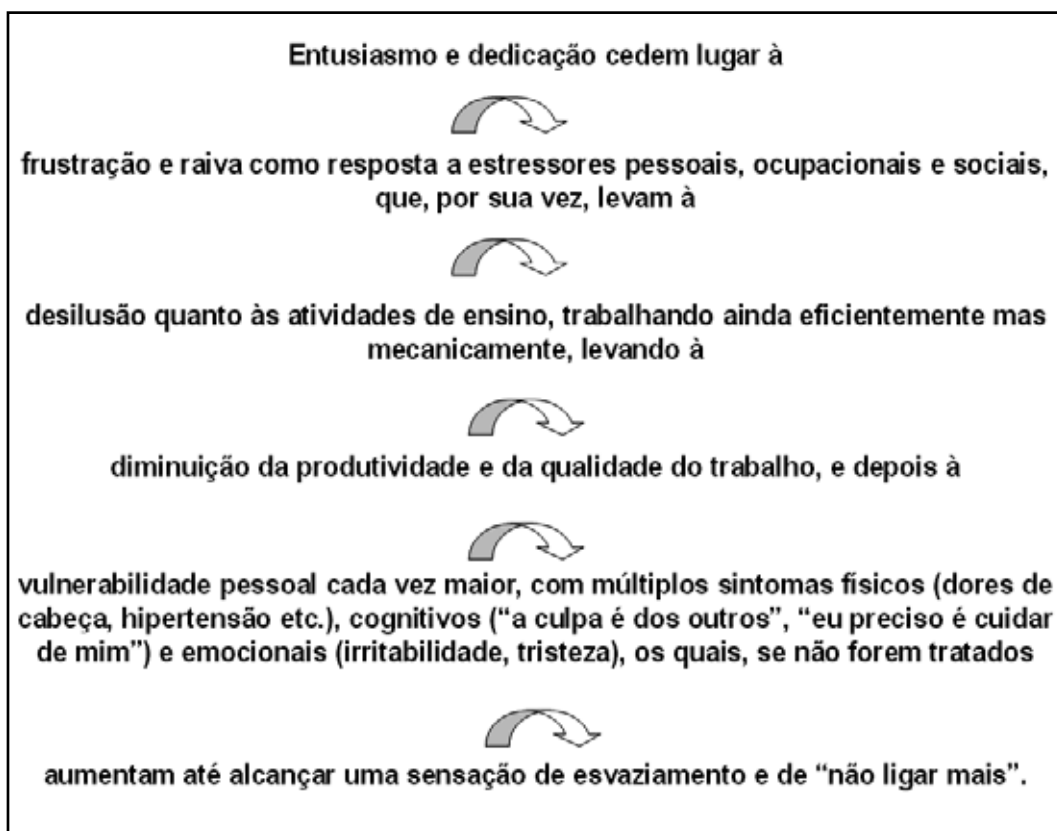


A Síndrome de Burnout envolve três componentes:

- Exaustão emocional.
- Despersonalização.
- Falta de envolvimento pessoal no trabalho.

O Burnout não ocorre de repente, é um processo cumulativo, começando com pequenos sinais de alerta, que, quando não são percebidos, podem levar o trabalhador a uma sensação de quase terror diante da ideia de ter que ir ao seu ambiente de trabalho. (REINHOLD, 2007).

Ainda segundo Reinhold (2007), existem alguns passos para o desenvolvimento da síndrome, conforme apresenta o quadro a seguir.



FONTE: Reinhold (2007, p. 65).



Cerca de 30% dos trabalhadores no País são vítimas do Burnout. Entre os profissionais da área da educação, estima-se que 48% sofrem com algum sintoma e 25% apresentam a síndrome completa.

Reinhold (2007), em seu texto sobre Burnout em professores, afirma que existem medidas diretas e indiretas para prevenir essa síndrome. Vejamos, a seguir, as medidas aconselhadas por Reinhold (2007), que podem ser utilizadas por outros profissionais!

### **Medidas Preventivas Indiretas**

- Cuide de sua saúde: durma o suficiente; faça caminhadas; pratique exercícios ou esportes; tenha uma dieta balanceada; aprenda a respirar corretamente; pratique exercícios de relaxamento.
- Aprenda técnicas de manejo de estresse.
- Reserve algum tempo “para você”.
- Não atue como professor em casa.
- Pratique o humor (busque coisas que possam fazê-lo rir).
- Identifique os valores que governam sua vida.
- Não hesite em procurar ajuda profissional caso perceba que mesmo com essas recomendações, ainda lhe está sendo difícil fazer frente aos sintomas sentidos.

### **Medidas Preventivas Diretas**

- Grupo de apoio com seus colegas para discutir temas relacionados ao trabalho.
- Transforme suas crenças negativas com referência ao trabalho em positivas: “Não sou responsável por tudo o que acontece” ou “Eu não preciso ser perfeito o tempo todo”.
- Diga não a obrigações desnecessárias.
- Busque o sentido do seu trabalho.
- Organize melhor o tempo e estabeleça prioridades.
- Aumente sua autoeficácia.



Para aprofundar os seus conteúdos, sugerimos a leitura do texto: CODO, Wanderley; VASQUES-MENEZES, Iône. O que é burnout?. In : CODO, Wanderley (Coord.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes; Brasília, DF: CNTE; UnB, 1999. p. 237-254.

Acesse esse texto pelo endereço eletrônico:

<[http://pedagogia.incubadora.fapesp.br/portal/INTROED2007semestre1noiteElieGhanem/CODOWanderleyVAZQUESMENEZESI\\_c3\\_b4neOQue\\_c3\\_a9BurnoutInCODOWanderleyCoordEduca\\_c3\\_a7\\_c3\\_a3oCarinhoETrabalhoPetr\\_c3\\_b3polisRJVozesBras\\_c3\\_adliaDFCNTEUnB1999P23754](http://pedagogia.incubadora.fapesp.br/portal/INTROED2007semestre1noiteElieGhanem/CODOWanderleyVAZQUESMENEZESI_c3_b4neOQue_c3_a9BurnoutInCODOWanderleyCoordEduca_c3_a7_c3_a3oCarinhoETrabalhoPetr_c3_b3polisRJVozesBras_c3_adliaDFCNTEUnB1999P23754)>.

### 3 ESTRESSE X SÍNDROME DE BURNOUT

Nas páginas anteriores e no tópico anterior dessa Unidade 3 foram apresentadas duas doenças que afetam a vida dos trabalhadores: estresse e Síndrome de Burnout. Ao chegar ao final desse tópico, você deve ter percebido que muitas características dessas duas doenças são extremamente parecidas, assim como as causas que desencadeiam o seu aparecimento.

Entretanto, é importante que fique claro que o estresse e a Síndrome de Burnout não são iguais. O estresse pode ser desencadeado por vários fatores, muitos deles não relacionados ao ambiente de trabalho e à profissão ocupada pela pessoa. Já na Síndrome de Burnout, os fatores desencadeantes referem-se apenas ao ambiente de trabalho e às características que esse possui. Portanto, a Síndrome de Burnout é um esgotamento físico e mental crônico causado pelo trabalho.

Caro(a) acadêmico(a)! Nos quadros a seguir é apresentada a escala de Maslach, desenvolvida em 1986, e avalia como o trabalhador vivencia seu trabalho, de acordo com três dimensões conceituais: exaustão emocional, realização profissional e despersonalização.

Essa escala foi traduzida e validada no Brasil por Codo e Velasques (2006) e é a escala mais utilizada internacionalmente para verificar sinais e sintomas da Síndrome de Burnout.

O primeiro quadro apresenta sentenças relacionadas à exaustão emocional; o segundo quadro aborda sentenças relacionadas ao envolvimento pessoal no trabalho; e o terceiro aborda despersonalização.

Leia atentamente e responda cada sentença, conforme essa corresponda ao seu estado emocional no ambiente de trabalho.

As respostas dos itens devem ser:

- 0 = nunca;  
 1 = uma vez ao ano ou menos;  
 2 = uma vez ao mês ou menos;  
 3 = algumas vezes ao mês;  
 4 = uma vez por semana;  
 5 = algumas vezes por semana;  
 6 = todos os dias.

QUADRO 16 – ESCALAS

Fatores	Questões
Exaustão Emocional	Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho.
	Eu me sinto como se estivesse no meu limite.
	Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho.
	Eu me sinto frustrado com o meu trabalho.
	Trabalhar diretamente com pessoas me deixa estressado.
	Eu me sinto esgotado com meu trabalho.
	Eu sinto que estou trabalhando demais no meu emprego.
	Eu me sinto cansado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho.
	Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim.

Fatores	Questões
Envolvimento pessoal no trabalho.	Eu me sinto muito cheio de energia.
	Eu me sinto estimulado depois de trabalhar lado a lado com minha clientela.
	No meu trabalho eu lido com os problemas emocionais com muita calma.
	Eu posso criar facilmente um ambiente tranquilo com a minha clientela.
	Eu sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.
	Eu trato de forma adequada os problemas da minha clientela.
	Eu posso entender facilmente o que sente a minha clientela acerca das coisas.
	Eu tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho.

Fatores	Questões
Despersonalização	Eu sinto que os clientes me culpam por alguns dos seus problemas.
	Eu sinto que eu trato alguns dos meus clientes como se eles fossem objetos.
	Eu acho que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei este trabalho.
	Eu acho que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.
	Eu não me importo realmente com o que acontece com alguns dos meus clientes.

FONTE: Codo e Velasques (2006)

Some seus pontos separadamente para cada quadro!

### **Exaustão emocional**

Nível elevado: acima de 27 pontos.

Nível médio: entre 19 e 26.

Nível baixo: abaixo de 19.

### **Despersonalização**

Nível elevado: acima de 10 pontos.

Nível médio: entre 6 e 9.

Nível baixo: abaixo de 6.

### **Envolvimento Pessoal no trabalho**

Nível elevado: menor ou igual a 33.

Nível médio: entre 34 e 39.

Nível baixo: maiores ou iguais a 40.

O texto a seguir tem o objetivo de complementar seus estudos! Com o título: Quando a energia acaba, foi publicado pela revista Psicologia, Ciência e Profissão, no caderno Diálogos.



## LEITURA COMPLEMENTAR

### QUANDO A ENERGIA ACABA!

Segundo matéria apresentada na Revista “Psicologia, Ciência e Profissão”, Diálogos, uma pesquisa realizada pela International Stress Management Association no Brasil, entidade que estuda o estresse, apontou que cerca de 30% dos trabalhadores no País são vítimas do Burnout. Outro estudo, da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, mostrou que 48% dos empregados na área sofrem com algum sintoma e 25% dos professores apresentam a síndrome completa.

Desde 1999, o Ministério da Saúde reconhece a síndrome como uma doença do trabalho. Na gíria inglesa, a palavra Burnout serve para explicar algo que deixou de funcionar por falta de energia. O termo Burnout é uma composição de *burn*=queima e *out*=exterior, sugerindo “combustão”, ou seja, a pessoa com esse tipo de estresse se consome física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento agressivo e irritadiço tanto no trabalho quanto em outras situações. Na saúde, o termo é usado para definir um esgotamento físico e mental crônico causado pelo trabalho.

A enfermidade acomete principalmente profissionais que lidam diretamente com pessoas. Nessa categoria estão incluídos professores, policiais e trabalhadores da saúde como médicos, enfermeiros, assistentes sociais e também os psicólogos, expostos a situações de extrema pressão, jornadas exaustivas, responsabilidade e frustração.

Uma das explicações para que o Burnout seja mais comum em profissionais que cuidam de pessoas diz respeito à impotência, cobrança e frustração da vida diária. Por exemplo, um professor, médico ou psicólogo recém-formado, motivado e com elevada expectativa, pode não encontrar na profissão o que esperava. Isso, associado à sensação de impotência, pode ser determinante para levar à síndrome. Os “*workaholics*”, pessoas aficionadas pelo trabalho, também fazem parte desse grupo de risco, sujeitos à síndrome. As vítimas de Burnout podem manifestar agressividade, hostilidade e outros sentimentos que comprometem o convívio social e familiar.

Contudo, é importante saber que a síndrome é diferente do estresse. Este não tem necessariamente origem no trabalho e demanda medidas mais simples. Um bom período de férias pode, por exemplo, melhorar uma situação de estresse. No caso do Burnout, ao contrário, as férias tendem a piorar o quadro, pois o indivíduo se mantém ligado ao trabalho e sofre com a possibilidade de retornar. Portanto, é necessário fazer uma intervenção mais ampla com o apoio de médicos e psicólogos. O grande desafio da Medicina e da Psicologia, nestes casos, é diagnosticar e combater adequadamente o Burnout. Exames clínicos e testes psicológicos

ajudam no diagnóstico. O tratamento, geralmente, é multidisciplinar e tem dupla abordagem, com o uso de fármacos e acompanhamento psicoterapêutico para melhorar a autoestima. Também é necessária uma mudança na relação do paciente com o seu trabalho. Ele precisa reavaliar o espaço que essa atividade ocupa na sua vida e adotar hábitos mais saudáveis: dedicar mais tempo à família, ao lazer, ao esporte, a práticas religiosas e técnicas de relaxamento.

Cabe destacar, ainda, que outro obstáculo a ser superado é o baixo investimento em programas voltados para a saúde do trabalhador. Apenas 5% das companhias oferecem programas de qualidade de forma regular a seus funcionários. Como se vê, falta muito que fazer nesta área.

FONTE: Disponível em: <<http://www.simplessolucoes.com.br/blog/2009/04/sindrome-de-burnout-quando-a-energia-acaba/>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

# RESUMO DO TÓPICO 3

## Neste tópico você viu que:

- Burnout é uma síndrome por meio da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil.
- Burnout foi o nome escolhido; em português, algo como ‘perder o fogo’, ‘perder a energia’ ou “queimar para fora”.
- A Síndrome de Burnout envolve três componentes: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento pessoal no trabalho.
- O Burnout não ocorre de repente; é um processo cumulativo, começando com pequenos sinais de alerta, que, quando não são percebidos, podem levar o trabalhador a uma sensação de quase terror diante da ideia de ter que ir ao seu ambiente de trabalho.
- A enfermidade acomete principalmente profissionais que lidam diretamente com pessoas. Nessa categoria estão incluídos professores, policiais e trabalhadores da saúde como médicos, enfermeiros, assistentes sociais e também os psicólogos, expostos a situações de extrema pressão, jornadas exaustivas, responsabilidade e frustração.
- Uma das explicações para que o Burnout seja mais comum em profissionais que cuidam de pessoas diz respeito à impotência, cobrança e frustração da vida diária.
- A síndrome de Burnout é diferente do estresse. Esse não tem necessariamente origem no trabalho e demanda medidas mais simples.
- Pesquisadores afirmam que as pessoas mais afetadas pela Síndrome de Burnout são os profissionais mais iludidos, os mais esperançosos, aqueles cujas expectativas são mais altas e às quais a realidade vem restringir, vem frustrar. Assim, o profissional acaba por substituir uma atitude de dedicação e compromisso, de crença em si mesmo, por uma atitude apática e desinteressada.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura deste tópico, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 O que é Síndrome de Burnout?



2 Quais os três componentes da Síndrome de Burnout? Explique-os.



3 Escreva as principais diferenças entre Síndrome de Burnout e estresse.



4 Escreva as semelhanças entre Síndrome de Burnout e estresse.





## TRABALHO E ADOECIMENTO: DEPRESSÃO E ALCOOLISMO

### 1 INTRODUÇÃO

Quem nunca sentiu desânimo e chegou a pensar em desistir (do emprego, do relacionamento)? Sentimentos de desânimo, falta de vontade de fazer o que é preciso e em alguns momentos até de sair de casa podem surgir para todas as pessoas, em especial quando se está passando por um período de dificuldades. Assim como o desânimo, a tristeza é um sentimento que todos têm e faz parte da vida. Porém, esse estado de abatimento tende a passar, em alguns momentos, mais rapidamente que outros. Entretanto, para algumas pessoas esses sentimentos tomam uma proporção muito maior e não podem ser considerados apenas passageiros.

Quando esses sentimentos tendem a ocupar boa parte do dia de uma pessoa e persistem por algumas semanas, pode-se pensar que existe uma doença mental, como a depressão. Dificilmente a depressão é reconhecida pelas pessoas, pois seus principais sintomas podem ser confundidos com tristeza, apatia, preguiça e em alguns casos até com irresponsabilidade.

A depressão é uma doença e não deve ser confundida com tristeza passageira. Por diversas razões, as pessoas têm oscilações em seus estados de ânimo e humor. Hora estão felizes, alegres e dispostas e, em outros momentos, cansadas, abatidas e com pouca vontade. Contudo, qual a diferença afinal?

Você está apenas triste quando: chora assistindo a um filme ou quando brigou com amigos, foi demitido do emprego; dorme mais que o habitual; não tem disposição para sair ou conversar após um dia cansativo de trabalho; assiste a um filme para se animar; tem vontade de ficar sozinho(a). Quando se está em estado depressivo, essa tristeza tende a não passar, acompanhando a pessoa por dias consecutivos e causando um grande sofrimento.

Essa doença é muito mais comum do que se pensa, a situação é grave e os números assustam, pois ela chega a afetar cerca de 10% da população. Está também associada aos locais de trabalho, que, muitas vezes, acabam sendo grandes desencadeadores desse mal-estar, razão essa da depressão ser tema deste tópico da Unidade de Estudos. Também será abordada outra doença associada à depressão e comumente relacionada ao sofrimento no trabalho: o alcoolismo.

## 2 DEPRESSÃO

Em pesquisa realizada com base nos benefícios concedidos pelo INSS entre os anos de 2000 e 2004, constatou-se que, desses afastamentos, 48% correspondiam a afastamento por doenças mentais, sendo a principal delas a depressão. (SILVA, 2007).

Quando uma pessoa está com depressão (doença denominada Transtorno Depressivo Maior), o desânimo aparece como uma inibição global da pessoa. Segundo Carvalho (2010):

O humor é triste, até abatido; o sentimento de impotência e de desespero não é influenciado pelos acontecimentos, mesmo quando são favoráveis. Diminui o impulso para procurar qualquer gênero de prazer e desaparece o desejo de experiências, anteriormente apreciadas com agrado. Compromete-se a capacidade de usufruir daqueles acontecimentos que eram fonte de satisfação. O deprimido vê anular-se a capacidade de gozar algum prazer: assim, bloqueia-se uma das molas especiais que impelem para a ação; a existência esvazia-se de todo o significado.

O sofrimento é intenso, durando a maior parte do dia, impedindo ou prejudicando a realização de atividades rotineiras, como: trabalhar, estudar, relacionar-se com pessoas.

Alguns dos sintomas do transtorno depressivo maior são (FERREIRA, 2010):

- Afastamento de amigos ou pessoas.
- Falta de vontade de realizar uma determinada tarefa que progressivamente se alastra ou pode se alastrar a muitas outras atividades.
- Perda de vontade de fazer atividades antes consideradas prazerosas.
- Cansaço ou falta de energia.
- Vontade de ficar só.
- Abuso de medicamentos, álcool ou drogas.
- Medo de executar determinadas tarefas; ou medo do que possa acontecer se falhar.
- Falta de autoconfiança.
- Vontade de chorar.

- Sente-se triste e abatido(a) sem conseguir encontrar algo que o(a) anime ou que lhe consiga despertar interesse.
- Tem baixo desempenho e/ou rendimento devido à incapacidade de se concentrar ou por irritar-se facilmente.
- Desleixa-se com o vestir ou com a sua apresentação.
- Sentimento de culpa.
- Pensamentos sobre morte.
- Distúrbios do sono – Insônia ou sono excessivo (dormir mais de 12 horas por dia).
- Retardo ou agitação psicomotora.



Para que uma pessoa seja diagnosticada com depressão, esses sintomas (características) não se devem aos efeitos fisiológicos diretos de uma substância (por ex., abuso de droga ou medicamento) ou de uma condição médica geral (por ex., hipotireoidismo) ou decorrentes de luto.

O episódio depressivo ainda pode ser classificado em:

**Leve:** a pessoa apresenta humor deprimido, perda de interesse (anedonia), falta de energia e mais dois dentre os expostos anteriormente. A pessoa não para suas funções completamente.

**Moderado:** dois dos sintomas acima, humor deprimido, perda de interesse (anedonia), falta de energia e mais três dentre os expostos anteriormente, alguns em grande intensidade. A pessoa apresenta dificuldade em executar suas funções.

**Grave:** dois dos sintomas acima, humor deprimido, perda de interesse (anedonia), falta de energia e pelo menos mais quatro dentre os expostos anteriormente, alguns em grande intensidade, mais considerável inquietação e agitação, ou retardo psicomotor; às vezes, com sintomas psicóticos, como delírios e alucinações.

A depressão atinge crianças, adolescentes, adultos e idosos; e a média etária em que ocorre a primeira manifestação de depressão é por volta de 26 anos. É duas vezes mais comum em mulheres do que em homens e tem um forte componente

hereditário: a chance de quem tem pai ou mãe depressiva desenvolver a doença varia de 20% a 40%. (DSM IV TR, 2002).

Entretanto, nem sempre é possível identificar o acontecimento específico que desencadeou o quadro depressivo. Segundo Tung e Demétrio (2010), algumas das causas da depressão podem ser:

- herança genética (de pais para filhos, pode ser de avós);
- ambiente estressante (seja no trabalho e/ou em casa);
- redução ou excesso de certas substâncias neuroquímicas no cérebro (serotonina e noradrenalina);
- baixa autoestima: quando uma pessoa se vê a si mesma e ao mundo com pessimismo;
- perda de algo (emprego, dinheiro ou mudança cidade/país) e/ou alguém querido (falecimento ou término de relação);
- doença crônica (que dura por muito tempo e sem melhoras);
- raiva contida, não expressa ou dificuldade de dizer “não”, dificuldade em colocar limites (dizer sim quando quer dizer “não”);
- sensação de que o projeto de vida já acabou, que não há mais nada a fazer na vida (aposentadoria).

Segundo o Manual Diagnóstico e Estatístico (APA, 1994), para que uma pessoa seja diagnosticada com depressão, deve apresentar cinco (ou mais) dos sintomas listados a seguir durante o período de no mínimo duas semanas. Ressalta-se que essas características devem causar sofrimento significativo ou prejuízo no funcionamento social ou ocupacional (trabalho) ou em outras áreas importantes da vida das pessoas.

- Humor deprimido na maior parte do dia, quase todos os dias, indicado por relato subjetivo (por ex., sente-se triste ou vazio) ou observação feita por outros (por ex., chora muito).
- Interesse ou prazer acentuadamente diminuídos por todas ou quase todas as atividades na maior parte do dia, quase todos os dias (indicado por relato subjetivo ou observação feita por outros).
- Perda ou ganho significativo de peso sem estar em dieta (por ex., mais de 5% do peso corporal em 1 mês), ou diminuição ou aumento do apetite quase todos os dias.



- Insônia ou hipersonia (sonolência excessiva) quase todos os dias.
- Agitação ou retardo psicomotor quase todos os dias (observáveis por outros, não meramente sensações subjetivas de inquietação ou de estar mais lento).
- Cansaço ou perda de energia quase todos os dias.
- Sentimento de inutilidade ou culpa excessiva ou inadequada, quase todos os dias (não meramente autorrecriminação ou culpa por estar doente).
- Capacidade diminuída de pensar ou se concentrar, ou indecisão, quase todos os dias (por relato subjetivo ou observação feita por outros).
- Pensamentos de morte recorrentes (não apenas medo de morrer), ideação suicida recorrente sem um plano específico, tentativa de suicídio ou plano específico para cometer suicídio.

Uma das mais sérias complicações da depressão é o suicídio. Cerca de 15% dos pacientes com depressão cometem ou tentam o suicídio. Outros dados sobre o suicídio são apresentados a seguir (NICOLAU, 2010):

- 70% dos suicídios ocorrem em decorrência de uma fase depressiva.
- Quanto mais planejado, mais perigoso no sentido de haver novas tentativas, caso essa não dê certo.
- Alguns fatores aumentam o risco de suicídio, tais como: isolamento social, não ser casado, não morar com outra pessoa, não ter filhos, não ser religioso.
- 90% das pessoas que tentam suicídio, de alguma maneira, avisam antes.
- Pessoas que tentam suicídio têm 30% a mais de chances de repetir do que quem nunca tentou.

Segundo o Ministério da Saúde (2006), em sua publicação sobre Prevenção de suicídios, a maioria das pessoas com ideias de morte comunica seus pensamentos e intenções suicidas. É frequente a pessoa com ideias sobre suicídio dar sinais e fazer comentários como: “quero morrer”, “eu acho que não presto pra nada”. Essas ideias são, na verdade, pedidos de ajuda e não devem ser ignorados. Deve-se ficar atento a essas frases de alerta. Elas mostram que a pessoa pode estar pensando em suicídio.

Existem alguns sinais na história de vida e no comportamento das pessoas que podem evidenciar pensamentos sobre suicídio (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2000):

- comportamento retraído, inabilidade para se relacionar com a família e amigos, pouca rede social;
- mudança no hábito alimentar e de sono;
- odiar-se, sentimento de culpa, de se sentir sem valor ou com vergonha;
- uma perda recente importante – morte, divórcio, separação etc.;
- história familiar de suicídio;
- desejo súbito de concluir os afazeres pessoais, organizar documentos, escrever um testamento etc.;
- sentimentos de solidão, impotência, desesperança;
- cartas de despedida;
- menção repetida de morte ou suicídio.

São quatro os sentimentos principais de quem pensa cometer suicídio. É conhecida também como a regra dos 4 D: depressão, desesperança, desamparo e desespero. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2006). Existem algumas medidas que devem ser tomadas quando se reconhece ideias suicidas em uma pessoa:

- Estar junto da pessoa.
- Nunca deixá-la sozinha.
- Gentilmente falar com a pessoa e remover as pílulas, faca, arma, inseticida etc. (distância dos meios de cometer suicídio).
- Entrar em contato com um profissional da saúde mental ou médico imediatamente e providenciar atendimento.
- Informar a família e dar apoio.

## 2.1 TRATAMENTO PARA DEPRESSÃO

Os tratamentos convencionais para resolver a depressão são:

1. Medicamentos (antidepressivos).
2. Psicoterapia.

O Ministério da Saúde (2006) traz informações importantes sobre o tratamento da depressão:

- Aproximadamente  $\frac{2}{3}$  das pessoas com episódio depressivo melhoram com o primeiro medicamento antidepressivo.
- Em geral, há demora de cerca de duas semanas para início de ação dos antidepressivos.
- São necessárias, aproximadamente, oito semanas para retorno ao humor de antes da depressão.
- É fundamental, após a remissão (ausência) dos sintomas, a continuidade do tratamento na fase de manutenção.
- O tratamento completo tem duração mínima de seis meses, a partir da remissão (ausência) completa dos sintomas.
- Quando há recorrência da depressão, quando a intensidade é grave ou em caso de idade avançada, o tratamento mínimo vai de dois anos até o resto da vida, em alguns casos.
- Os antidepressivos não são recomendados para o tratamento inicial da depressão leve. Deve ser tentada psicoterapia primeiramente, quando disponível.
- Nos casos de depressão moderada e grave, os antidepressivos devem ser iniciados e, de preferência, associados com alguma forma de psicoterapia.
- O maior risco associado à depressão é o de suicídio.



Quem passa por uma depressão e não a trata tem 50% de chance de ter outra manifestação da doença e se também não for medicado numa segunda vez, a possibilidade de sofrer um terceiro colapso é de 70%, e cada novo episódio dura sempre mais tempo. Porém, todo episódio tem cura, embora nos casos mais graves a recuperação possa exigir medicação para o resto da vida.

## 2.2 A DEPRESSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um estudo envolvendo 1.000 participantes com 32 anos de idade revelou que 45% dos casos novos de depressão ou ansiedade apresentados no grupo estavam associados à alta pressão no trabalho. (BCC BRASIL, 2010).

Os pesquisadores definiram como alta pressão no trabalho situações nas quais o profissional não tem controle sobre sua rotina, trabalha longas horas, com prazos não negociáveis e grande volume de trabalho. (BCC BRASIL, 2010).

A depressão pode ser causada pelo estresse crônico de situações no ambiente de trabalho, tais como (BALLONE, 2009):

- Engolir sentimentos.
- Pressões por produtividade.
- Assédio moral e/ou ambiente conflituoso.
- Dificuldade da pessoa para reagir a eventuais abusos.
- Não conseguir impor seu ponto de vista.
- Dificuldade para estabelecer limites (enquanto a chefia aumenta demais a carga de trabalho).
- Não falar o que sente.
- Possuir uma alta expectativa, em especial quando não é atendida.
- Falta de reconhecimento, frustrações constantes.
- O excesso de trabalho pode causar a sensação de fracasso.

A depressão reduz o desempenho da pessoa em relação às funções social e econômica, afetando o relacionamento familiar, conjugal e também em seu ambiente de trabalho.



Para você aprofundar os seus estudos sobre esse tema, sugere-se a leitura do seguinte livro: *Desmistificando a Síndrome do Pânico, Depressão e Principais Fobias*. (Tatiana Tanaka). O livro apresenta as principais fobias, síndromes e transtornos, visando preparar as pessoas para evitá-los ou, caso esteja sofrendo de algum desses males, terá condições de identificá-lo e procurar tratamento adequado.

### 3 SÍNDROME DE DEPENDÊNCIA ALCOÓLICA (ALCOOLISMO)

O álcool faz parte da vida social da maior parte das pessoas em nossa sociedade. Segundo Nunes e Lima (2009), evidências arqueológicas mostram que o ser humano consome bebidas alcoólicas desde a Pré-História. Por ser aceito ao longo de toda a história, tornou-se um dos produtos mais consumidos e é usado por mais pessoas e em quantidades maiores que qualquer outra substância.

É comum as pessoas comemorarem suas realizações pessoais com bebidas alcoólicas, assim como também é comum “afogarem” suas mágoas e tristezas. O álcool pode ser prejudicial à saúde dependendo da forma como é utilizado. A intenção desse item é apresentar os problemas relacionados ao uso abusivo e à dependência desse, que é considerada doença e deve ser tratada como tal.

Em 1935, os Alcoólicos Anônimos (AA) definiram como alcoolista “toda pessoa vencida pelo álcool e cuja vida começa a ser incontrolável”. (ORQUIZA, 2010).

O alcoolismo é considerado uma doença e se caracteriza pelo descontrole sobre o consumo de álcool. Para a Organização Mundial de Saúde (2001 apud VAISSMAN, 2004, p.187.), o termo “alcoolismo significa dependência do álcool e/ou problemas com o uso abusivo dessa substância”.

O Brasil é um dos países onde há maior consumo de álcool no mundo. O II Levantamento Domiciliar sobre Uso de Drogas Psicotrópicas no Brasil, promovido pela Secretaria Nacional Antidrogas (Senad), identificou que em 108 cidades brasileiras com mais de 200 mil habitantes, 12,3% das pessoas são dependentes de bebidas alcoólicas. (NUNES; LIMA, 2009).

Entretanto, o número de pessoas que faz uso nocivo do álcool, mas não atinge um padrão de dependência é ainda maior do que os dados apresentados anteriormente. Segundo Ballone (2009), o alcoolismo pode ser considerado como uma enfermidade progressiva, incurável e fatal.

O uso pode acontecer por diversas razões, segundo Negrão (2010):

- Culturais.
- Por recreação.
- Como forma de enfrentamento de problemas.
- Para transgredir ou transcender.
- Como meio de socialização ou para se isolar.

Pode-se dividir os tipos de usuários de bebidas alcoólicas em: o usuário social, o usuário problema e o usuário dependente.

**Usuário social:** consome o álcool esporadicamente, como em festas e nos fins de semana.

**Usuário problema:** faz uso abusivo de álcool. O abuso de álcool é diferente do alcoolismo, porque não inclui uma vontade incontrolável de beber, perda do controle ou dependência física. Denomina-se abusador aquele que compreende ao menos um dos critérios a seguir:

- 1 Uso continuado apesar do conhecimento de ter problemas físicos, psíquicos, ocupacionais ou sociais causados ou exacerbados pelo uso do álcool.
- 2 Uso recorrente em situações em que o uso é fisicamente perigoso (por exemplo, dirigir embriagado).
- 3 Sintomas onde o alcoolismo tenha persistido por um mês ou que tenha ocorrido de forma repetida durante um longo período de tempo.

**Usuário dependente:** é aquele que desenvolve a síndrome da dependência alcoólica. Esse usuário não fica sem a substância e, em geral, não consegue parar sem ajuda externa.

A síndrome de dependência alcoólica é constituída por conjunto de fenômenos fisiológicos, comportamentais e cognitivos, no qual o uso de uma substância alcança prioridade na vida do indivíduo. Para que uma pessoa seja considerada dependente de bebidas alcoólicas deve apresentar pelo menos três das seguintes características, no último ano (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001):

- Forte desejo ou compulsão pelo consumo de álcool.
- Dificuldade de controlar o consumo a partir de seu início (não conseguir parar de beber ou tomar apenas um copo).
- Evidência de tolerância (necessidade de ingerir quantidades maiores da bebida para ficar embriagado).
- Abandono de atividades e interesses em favor do uso da substância.
- Persistência do uso a despeito de consequências nocivas.
- Sinais e sintomas de abstinência quando o uso cessa ou é reduzido, ou uso de álcool para evitar ou aliviar sintomas de abstinência.



A síndrome de abstinência é um conjunto de sinais e sintomas decorrentes da falta da substância no organismo, caracterizando-se por sensações de mal-estar e diferentes graus de sofrimento mental e físicos.

São fases evolutivas da doença:

- Adaptação (primeiras ingestões com sensação de bem-estar).
- Tolerância (aumento gradual da quantidade consumida e adaptação do sistema nervoso central à droga).
- Síndrome da abstinência (dependência física e emocional).

A palavra abstinência vem do ato de se abster de algo, qualquer coisa. A síndrome de abstinência é um conjunto de sinais e sintomas decorrentes da falta da substância no organismo, caracterizando-se por sensações de mal-estar e diferentes graus de sofrimento mental e físicos. As formas mais leves de abstinência se apresentam com tremores, aumento da sudorese, aceleração do pulso, insônia, náuseas e vômitos, ansiedade depois de 6 a 48 horas desde a última bebida.

A síndrome de abstinência leve não precisa necessariamente surgir com todos esses sintomas, na maioria das vezes, inclusive, limita-se aos tremores, insônia e irritabilidade. A síndrome de abstinência torna-se mais perigosa com o surgimento do *delirium tremens*. Nesse estado, o paciente apresenta confusão mental, alucinações, convulsões. Geralmente começa dentro de 48 a 96 horas a partir da última dose de bebida. (DSM IV TR, 2005).

Especificamente com o álcool, à medida que a dependência se instala, há uma tendência a beber independentemente da situação ou do horário, bem como preferência por bebidas de maior teor alcoólico. Também ocorre uma rápida reinstalação da síndrome após período de abstinência. (BALLONE, 2009).



Sinais do alcoolismo:

- Você já sentiu que deveria diminuir a bebida?
- As pessoas já o irritaram quando criticaram sua bebida?
- Você já se sentiu mal ou culpado a respeito de sua bebida?
- Você já tomou bebida alcoólica pela manhã para "aquecer" os nervos ou para se livrar de uma ressaca?

### 3.1 IMPACTOS DO ALCOOLISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A síndrome da dependência alcoólica traz séria repercussão para a vida da pessoa dependente, sendo o desempenho profissional uma das áreas mais afetadas, visto que a doença acarreta várias mudanças de comportamento. Está

relacionada a faltas no trabalho e à diminuição da capacidade laboral, aumentando a impulsividade e, com isso, o risco de suicídio e acidentes de trabalho.

Pesquisas sobre a repercussão social da dependência de álcool, assim como seu impacto no ambiente de trabalho, apontam que (SANTANA, 2009):

- 10% a 15% dos trabalhadores brasileiros apresentam dependência ou problemas de abuso do álcool.
- Pessoas dependentes de álcool têm 5 vezes mais chances de sofrer acidentes de trabalho.
- 50% do total de absenteísmo e das licenças médicas apresentadas ao setor de recursos humanos estão relacionados ao uso abusivo e dependência alcoólica.
- Cerca de um terço dos casos de suicídio estão ligados à dependência do álcool.
- 5% a 10% das pessoas dependentes de álcool terminam sua vida pelo suicídio.
- No momento do ato suicida, muitas pessoas se apresentam sob a influência do álcool.

Algumas das repercussões frequentes no ambiente de trabalho são (AGIR SOCIAL, 2010):

- Absenteísmo (faltas).
- Atrasos frequentes.
- Sair mais cedo para beber.
- Ingerir bebida alcoólica durante o expediente.
- Acidentes de trabalho (colocar em risco sua vida e a de colegas).
- Diminuição no rendimento.
- Não conseguir concluir tarefas.
- Dificuldade de concentração nas tarefas.
- Indisciplina.
- Problemas de relacionamento com colegas e chefia.
- Endividamento (devido ao gasto que a bebida acarreta).





Sugere-se a leitura do livro: *Álcool e Trabalho*, Klaus H.G. Rehfeldt. Nesse livro, o autor aborda a questão do alcoolismo dentro das organizações de trabalho e dá sugestões de programas de intervenção, assim como a questão da intervenção e tratamento dessa doença.

## 3.2 TRATAMENTO E PREVENÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Não existe cura para o alcoolismo, o que existe é tratamento. Em alguns casos existe a indicação de internação, pelo menos como fase inicial de desintoxicação.

Alguns tratamentos são usualmente utilizados como psicoterapias comportamentais cognitivas e os programas baseados nos 12 passos (Alcoólicos Anônimos). Desintoxicação: realizada por alguns dias sob supervisão médica, permite combater os efeitos agudos da retirada do álcool. Vale ressaltar que o alcoolismo não é doença a ser tratada exclusivamente no âmbito da medicina convencional.

Depois de controlados os sintomas agudos da crise de abstinência, seja por meio de internação ou por meio de tratamento ambulatorial, os pacientes devem ser encaminhados para programas de reabilitação, cujo objetivo é ajudá-los a viver sem álcool.

O Teste de Identificação de Distúrbio de Uso do Álcool (AUDIT), criado por Piccinelli e colaboradores (2003), é atualmente o melhor método para a identificação e estratificação do alcoolismo. Caro(a) acadêmico(a): faça o teste!

QUADRO 17 – TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DE DISTÚRBIO DE USO DO ÁLCOOL (AUDIT)

	<i>Responda às questões:</i>
1	Com qual frequência você utiliza bebidas com álcool?
	(0) nunca (1) mensalmente ou menos (2) 2-4 vezes ao mês (3) 2-3 vezes por semana (4) 4 ou mais vezes por semana
2	Quantas bebidas alcoólicas você costuma tomar nesses dias?
	(0) 1 ou 2 (1) 3 ou 4 (2) 5 ou 6 (3) 7 a 9 (4) 10 ou mais
3	Com que frequência toma mais que 6 <i>drinks</i> em uma única ocasião?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
4	Com que frequência no último ano você se sentiu incapaz de parar de beber depois que começou?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
5	Com que frequência no último ano você não conseguiu fazer algo pela bebida?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
6	Com que frequência no último ano você precisou beber de manhã para se recuperar de uma bebedeira?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
7	Com que frequência no último ano você sentiu remorso após beber?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
8	Com que frequência no último ano você não conseguiu se lembrar do que aconteceu na noite anterior pela bebida?
	(0) nunca (1) menos que mensalmente (2) mensalmente (3) semanalmente (4) quase diária
9	Você já se machucou ou machucou alguém como resultado do seu uso de álcool?
	(0) não (2) sim, mas não no último ano (4) sim, no último ano
10	Algum parente ou amigo ou médico ou outro profissional de saúde se preocupou com seu hábito ou sugeriu que parasse?
	(0) não (2) sim, mas não no último ano (4) sim, no último ano
	<i>Some os números em parênteses. Um valor maior que 8 indica problemas com bebida.</i>

FONTE: Piccinelli e colaboradores (2003)



Acadêmico(a), se você tem acesso à internet, acesse o *link* <<http://www.youtube.com/watch?v=TMNPURr2pDw>> e assista a um vídeo do AA sobre alcoolismo, intitulado "Só por hoje", produzido por estudantes da Faculdade Metodista de São Paulo.

# RESUMO DO TÓPICO 4

**Neste tópico você viu que:**

- A depressão é uma doença (doença mental) e não deve ser confundida com tristeza passageira. A pessoa com depressão apresenta um sofrimento intenso, durando a maior parte do dia, impedindo ou prejudicando a realização de atividades rotineiras, como: trabalhar, estudar, relacionar-se com pessoas.
- Alguns dos maiores sintomas do transtorno depressivo são afastamento de amigos ou pessoas, perda de vontade de fazer atividades antes consideradas prazerosas, falta de autoconfiança, vontade de chorar ou chorar com frequência, sentimento de culpa e pensamentos sobre morte.
- A depressão atinge crianças, adolescentes, adultos e idosos; a média etária em que ocorre a primeira manifestação de depressão é por volta de 26 anos.
- A depressão é duas vezes mais comum em mulheres do que em homens e tem um forte componente hereditário.
- O episódio depressivo pode ser classificado em: leve, moderado e grave.
- Especificamente com o álcool, à medida que a dependência se instala, há uma tendência a beber independentemente da situação ou do horário, bem como preferência por bebidas de maior teor alcoólico.
- Existem três tipos de usuário de bebidas alcoólicas: o usuário social, o usuário problema e o usuário dependente.
- Algumas das repercussões frequentes no ambiente de trabalho são: absenteísmo (faltas), atrasos frequentes, ingerir bebida alcoólica durante o expediente, acidentes de trabalho (colocar em risco sua vida e a de colegas), diminuição no rendimento, entre outros.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura deste tópico, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Descreva o que é depressão.



2 Escreva cinco sintomas da depressão.



3 Quais os tipos de usuários de bebidas alcoólicas?



4 Quando uma pessoa pode ser considerada alcoólatra?



5 Quais são as repercussões do alcoolismo para o ambiente de trabalho?







## TRABALHO E ADOECIMENTO: ANSIEDADE

### 1 INTRODUÇÃO

Assim como o estresse, a ansiedade é um mal-estar moderno. Ela sempre esteve presente, mas atualmente tem afetado com muito mais intensidade a vida das pessoas.

A ansiedade leva as pessoas a experimentarem medo e apreensão desagradável em resposta aos estímulos externos imaginários ou reais que recebem. Quem nunca sentiu ansiedade diante de uma situação considerada aflitiva ou até diante de uma situação que não justificava essa reação? Todas as pessoas, em algum momento, sentirão sintomas da ansiedade, que terão reflexo em seus comportamentos.

Em cada pessoa, a ansiedade é vivenciada de maneira diferenciada. Algumas poderão apresentar sintomas cardiovasculares, tais como: palpitações, sudorese ou opressão no peito, outras sentir náuseas, vômito, diarreia ou vazios no estômago, alguns poderão se queixar de dificuldade para respirar ou de tensão muscular exagerada.

Quem sofre de ansiedade antecipa acontecimentos que poderão vir a acontecer no futuro. Entretanto, a situação que tanto aflige e preocupa a pessoa pode não acontecer.

Compreendida como um alerta do corpo frente a situações consideradas aversivas, perigosas, a ansiedade não é necessariamente um mal! Faz parte do funcionamento do ser humano, sendo considerada negativa apenas quando atinge níveis que prejudicam o bem-estar e impede que a pessoa realize suas tarefas habituais do dia a dia.

Se a ansiedade atingir níveis extremamente elevados, a pessoa poderá reduzir significativamente a sua produtividade e suas habilidades profissionais. Em casos muito graves, pode monopolizar as atividades psíquicas e comprometer desde a atenção e memória até a interpretação fiel da realidade.

## 2 ANSIEDADE E TRANSTORNO DE ANSIEDADE GENERALIZADA

A ansiedade vem aumentando em função da vida estressante à qual estamos expostos atualmente. Segundo a psiquiatra Ana Beatriz Barbosa (2010), cerca de 25% da população sofre ou sofrerá de Transtornos de Ansiedade em algum momento de suas vidas.

A *Ansiedade* aparece em nossa vida como um sentimento de *apreensão*, uma sensação de que algo está para acontecer, ela representa um contínuo estado de alerta e uma constante pressa em terminar as coisas que ainda nem começamos. Desse jeito, nosso domingo tem uma apreensão de segunda-feira e a pessoa antes de dormir já pensa em tudo que terá de fazer quando o dia amanhecer. É a corrida para não deixar nada para trás, além de nossos concorrentes. É um estado de alerta contínuo e uma prontidão para o que der e vier. (BALLONE, 2007).

Segundo Ballone (2007), a *Ansiedade* se manifesta essencialmente por dois sentimentos desagradáveis:

- através da consciência das sensações fisiológicas de transpiração (suor frio), palpitação, inquietação e outros;
- através da consciência de estar nervoso ou amedrontado.



“Ansiedade” é o nome que damos para a emoção que se segue à percepção de que estamos sob a ameaça de alguma punição. Portanto, é a emoção que antecede a perda. (GRAEFF; GUIMARÃES; DEAKIN, 1993).

Se todos sentem ansiedade em algum momento da vida, e se ela é esperada frente a algumas situações, então, poderíamos questionar: quando a ansiedade pode ser considerada doença? Como saber se devo procurar ajuda para tratar essa situação?

A ansiedade pode ser considerada doença quando afeta de forma significativa a vida de uma pessoa. Seu nível de intensidade é suficiente para atrapalhar ou impedir que a pessoa leve uma vida considerada normal (trabalhe, estude, divirta-se, realize as atividades do dia a dia).

Existem algumas doenças mentais que se desencadeiam a partir de níveis elevados de ansiedade. Aqui serão apresentadas duas delas: síndrome do pânico e transtorno de ansiedade generalizada. Entretanto, vale citar que existem algumas outras, que não serão abordadas neste Caderno de Estudos, como o Transtorno Obsessivo Compulsivo, Fobias Sociais e Transtorno de Estresse Agudo.





Sintomas comuns dos Transtornos de ansiedade são: fadiga mental e física, dificuldade de concentração, irritabilidade, tensão muscular, opressão no peito, falta de ar, sudorese excessiva, distúrbios intestinais e distúrbios do sono.

## 2.1 TRANSTORNO DE ANSIEDADE GENERALIZADA

A característica essencial do *Transtorno de Ansiedade Generalizada*, segundo o DSM.IV TR (2002), é uma expectativa apreensiva ou preocupação excessiva.

No Transtorno de Ansiedade Generalizada, as manifestações de ansiedade oscilam ao longo do tempo, mas não ocorrem na forma de ataques (como na síndrome do pânico), nem se relacionam com situações específicas (como nas fobias). Estão presentes na maioria dos dias e têm como sintoma principal a expectativa apreensiva ou uma preocupação exagerada. Além disso, a pessoa sofre de sintomas como inquietude, cansaço, dificuldade de concentração, irritabilidade, tensão muscular, insônia, sudorese etc. (DSM.IV TR, 2002).

Pode-se pensar que uma pessoa sofre de **Transtorno de Ansiedade Generalizada** quando essa apreensão ou preocupação excessiva, que não é justificável por alguma situação adversa da vida (como doença ou problemas financeiros, por exemplo), ocorre na maioria dos dias e dura pelo menos 6 meses.

Além dessas características, a pessoa também deve ter dificuldades para controlar a preocupação excessiva, e essa deve ser acompanhada de pelo menos três dos seguintes sintomas adicionais:

- Inquietação.
- Fadiga.
- Dificuldade em se concentrar.
- Irritabilidade.
- Tensão muscular.
- Perturbação do sono.

É frequente pessoas com **Transtorno de Ansiedade Generalizada** não considerarem suas preocupações como excessivas. Entretanto, percebe-se que essas sofrem por causa dessas preocupações, têm dificuldade em controlá-las e vivenciam algum tipo de prejuízo social ou em seu ambiente profissional por causa disso. Devido à preocupação excessiva, não conseguem dormir, terminar trabalhos e realizar tarefas simples dentro de casa.

O que se percebe nas pessoas que sofrem de Transtorno generalizado de Ansiedade é que a intensidade, duração ou frequência da ansiedade ou preocupação excessiva são claramente desproporcionais ao evento que causou ou desencadeou esses sentimentos (evento estressor). Entretanto, a pessoa considera difícil evitar que essas preocupações interfiram na atenção e nas tarefas que precisam ser realizadas. Normalmente, ela tem dificuldade em parar de se preocupar.

Os adultos com **Transtorno de Ansiedade Generalizada**, frequentemente, preocupam-se com circunstâncias cotidianas e rotineiras, tais como: possíveis responsabilidades no emprego, finanças, saúde de membros da família, infortúnio acometendo os filhos ou questões menores, tais como: tarefas domésticas, consertos no automóvel ou atrasos a compromissos.

### 3 SÍNDROME DO PÂNICO

O pânico é uma das diversas formas de fobia (ou medo). Geralmente, as pessoas sentem medo quando se deparam com algum perigo (acidente, assalto, perda do emprego, falta de dinheiro). No entanto, na Síndrome do Pânico não existe a necessidade de um perigo real para ela surgir, um ataque. Ela se manifesta através de uma crise de angústia inexplicável, na qual o sistema nervoso autônomo costuma acionar o “alarme” frente a situações de perigo, desencadeando um conjunto de sintomas físicos e psicológicos. (GUERRA, 2010).

Na população mundial, aproximadamente entre 2% e 4% das pessoas é afetada por esse transtorno. As mulheres são mais afetadas do que os homens, sendo a proporção de duas mulheres para cada homem. A idade de início concentra-se em torno dos trinta anos, entretanto, algumas pessoas podem apresentar a síndrome durante a infância ou apenas na velhice. (MAROT, 2004).

A Síndrome do Pânico é definida como crises recorrentes de forte ansiedade ou medo. São intensas, repentinas, inesperadas e provocam a sensação de mal-estar físico e mental. É frequente, durante um ataque de pânico, a pessoa apresentar um comportamento de fuga do local onde se encontra. (MAROT, 2004).

Segundo Ballone (2007), Síndrome do Pânico é certamente uma das causas mais frequentes de procura a psiquiatras e podemos considerá-lo o segundo lugar de todas as queixas emocionais, precedido apenas pelos quadros de depressão. É frequente a associação da Síndrome do Pânico com quadros depressivos.

A crise ou Síndrome do Pânico é detonada a partir de situações de má qualidade de vida, excessos da vida agitada dos grandes centros, o estresse, a correria e as pressões. De acordo com as pesquisas (BALLONE, 2007; BARBOSA, 2010), de 2% a 4% da população é acometida por esse mal, o qual já é considerado um sério problema de saúde.

Os primeiros ataques de pânico costumam vir sem qualquer aviso, de modo totalmente inesperado.

O ataque tem um início súbito e aumenta rapidamente, atingindo um pico, em geral, em 10 minutos, acompanhado por um sentimento de perigo ou catástrofe iminente e um anseio por escapar. A característica essencial de um ataque de pânico é um período distinto de intenso medo ou desconforto acompanhado por pelo menos 4 dos 13 sintomas físicos citados a seguir (DSM-IV TR, 2005):

1. Palpitações.
2. Sudorese (suor).
3. Tremores ou abalos.
4. Sensações de falta de ar ou sufocamento.
5. Sensações de asfixia.
6. Dor ou desconforto torácico.
7. Náuseas ou desconforto abdominal.
8. Tonturas ou vertigens.
9. Sensações de não ser ela(e) mesma(o).
10. Medo de perder o controle ou de “enlouquecer”.
11. Medo de morrer.
12. Formigamentos.
13. Calafrios ou ondas de calor.



Muitas pessoas que sofrem de Síndrome do Pânico costumam procurar médicos cardiologistas ou hospitais para tratamento, pois acreditam que tiveram um infarto. Esse fato se deve, principalmente, às dores no peito e palpitações sentidas durante os ataques de pânico!

As pessoas com transtorno do pânico podem necessitar de companhia quando saem de casa e, posteriormente, podem se recusar a sair de casa devido ao medo de passar mal na rua, de morte súbita, de enlouquecer ou perder o controle de repente.

Eles também citam, geralmente, um desejo de fugir urgente de onde quer que o ataque possa ocorrer. Algumas vezes podem apresentar ansiedade antecipada diante da possibilidade de ter que sair de casa.

Os sintomas são bastante comprometedores e afetam de maneira significativa o rendimento profissional da pessoa que sofre com a síndrome. Segundo Ramos (2006), a pessoa com a síndrome adoece e rompe com sua situação de equilíbrio biopsicossocial. Desorganiza-se na sua personalidade, no seu jeito de ser, tornando-se passiva e insegura em relação às suas capacidades e sentimentos, isola-se em seu próprio mundo e torna empobrecida sua vida profissional, social e familiar.

Ainda não existe consenso sobre a causa dos ataques de pânico. Podem ter uma parte na gênese do problema os seguintes fatores (MENTAL HELP, 2010):

- Psicológicas: reação a uma situação difícil cuja solução é igualmente difícil, como: dificuldades financeiras, problemas de saúde ou profissionais, entre outros.
- Físicas: alterações no organismo, provocadas por medicamentos, doenças físicas, por abuso de álcool e drogas.
- Predisposição Genética.



Transtornos de ansiedade afetam cerca de 3% da população mundial.

Ballone (2007) aponta alguns traços de personalidade de pessoas propensas à Síndrome do Pânico:

- São pessoas extremamente produtivas no nível profissional.
- Costumam assumir uma carga excessiva de responsabilidades e afazeres.
- São muito exigentes consigo mesmas (consequentemente, com os outros também).
- Têm altas expectativas.
- Não convivem bem com erros ou imprevistos.
- São perfeccionistas.
- Têm excessiva necessidade de estar no controle.
- Têm necessidade da aprovação dos outros.
- Têm tendência a se preocupar demais com os problemas do dia a dia.
- Possuem alto nível de criatividade.

- Possuem autoexpectativas extremamente altas e têm fortes regras.
- Não sabem diferenciar seus sentimentos.
- Pensamento relativamente rígido (dificuldade em aceitar mudanças de opinião).
- Têm uma grande tendência a não perceber suas necessidades físicas.

Guerra (2010) afirma que a Síndrome do Pânico pode ser um importante alerta para a pessoa, indicando que ela está sobrecarregada. Por isso, preste atenção em como você tem se sentido em relação às situações do seu dia a dia, procure relaxar mais, ser menos controlador e, se preciso, não hesite em procurar ajuda psicológica ou médica, afinal, o melhor investimento que você pode realizar para a sua felicidade é estar bem consigo mesmo.

Segundo a Associação Brasileira de Psiquiatria (2001), os dois componentes principais do tratamento dos Transtornos de Ansiedade são o uso de medicamentos em médio e longo prazo e a psicoterapia.



O tratamento da Síndrome do Pânico, para Marot (2004), deve compreender duas etapas:

- Acabar com os sintomas físicos, com medicamentos.
- Tratar a Ansiedade Antecipatória, os medos e o comportamento de evitação, com a combinação de medicação e Psicoterapia.

Para finalizar as atividades deste Caderno de Estudos, leia o texto a seguir, que tem o objetivo de aprofundar seus conhecimentos!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### DA ANSIEDADE À FOBIA

Marilza Bertassoni Alves Mestre  
Neuza Covassa

“Ansiedade” é o nome que damos para a emoção que se segue à percepção de que estamos sob a ameaça de alguma punição. Portanto, é a emoção que antecede a perda. Se tal perda já ocorreu, se já perdemos algo (ou alguém), o que sentimos chama-se “tristeza”, sentimento que está ligado à frustração. (GRAEFF; GUIMARÃES; DEAKIN, 1993).

A ansiedade é um sentimento que nos ajuda advertindo-nos de que podemos fugir de punição ou nos esquivar de uma frustração futura. Portanto, ela possui valor de adaptação para o ser humano.

No entanto, nossas emoções podem sofrer alterações e se desregular como qualquer outra função do organismo. Quando isso ocorre, a ansiedade, ao invés de propiciar adaptação, estabelece riscos sociais à pessoa que a vivencia, impedindo-a de perceber perigos reais que a ameaçam e/ou levando-a a ferir regras sociais estabelecidas pela cultura e que devemos seguir (ou que se espera que sigamos). Ao ficarmos presos à ansiedade, vemo-nos prejudicados no desempenho de tarefas em que se requerem raciocínio lógico, concentração e decisões rápidas.

A ansiedade quase sempre é vivenciada como uma sensação de apreensão quanto a algum perigo futuro não bem delineado; é uma experiência universal, que tem, como função, a sobrevivência, e que pode se manifestar de quatro maneiras: pela fuga, pela imobilidade, pela agressão (defesa agressiva) e pela submissão. (BERNICK, 1989).

Analisemos detalhadamente cada uma dessas manifestações:

1. FUGA: normalmente associada à emoção conhecida como “medo”, é a reação típica mais frequente. Ela pode ser ativa, quando o indivíduo evita uma situação presente que lhe causa aversão. Pode também ser passiva, que é quando evitamos qualquer coisa que tenha sido associada a antigas punições. Os quadros fóbicos (ou pré-fóbicos) podem servir como exemplo nesses casos.

2. IMOBILIDADE: se a fuga pela ação não é possível, então fugimos pela omissão. Nesse caso, aparece o desmaio (com bradicardia e queda de temperatura corporal, que são associadas à palavra “negação”). Quando o perigo é iminente e incontrolável, súbito e potencialmente letal, o organismo pode desenvolver tal tipo de fuga. Há registro de mortes por parada respiratória ou cardíaca (“morte de susto”) e de outros casos em que o indivíduo desenvolve paralisias funcionais parciais ou gerais.

3. DEFESA AGRESSIVA X AGRESSÃO: ambas as situações são formas de fuga à ansiedade (ou ao estímulo) que a desencadeou. Na defesa agressiva, o indivíduo “blefa” com uma postura corporal agressiva contra atacantes potencialmente perigosos. É uma atitude de “risco”, que os animais tomam apenas em situações extremas, como, por exemplo: quando uma fêmea de coelho defende os filhotes contra uma raposa, ela apresenta uma postura de coluna vertebral arqueada, o que faz seu tamanho aparentar ser bem maior. Aparece também entre animais da mesma espécie, quando, por exemplo, uma mãe defende o filho contra o pai que o ameaça, colocando-se à sua frente e alargando seu tórax de modo a “esconder a cria” atrás de si. Nós, seres humanos, primatas superiores, herdamos o contato visual direto como uma forma de comunicar superioridade e gerar ansiedade social nos membros mais inseguros e/ou inexperientes. Já a agressão ocorre em última instância. É sabido que os animais ditos “inferiores” só agredem quando não têm outra forma de fugir do ataque a que se julgam ou estão submetidos. Um leão só atacará se doente ou com muita fome e, mesmo assim, dificilmente o fará sobre uma fêmea prenhe ou que esteja amamentando.

As agressões no homem são mais frequentes que nos demais primatas. As “defesas agressivas” verbais e posturais logo se caracterizam em ataques verbais ofensivos e/ou corporais lesivos, os quais levam à imobilização do oponente. (Vide o número de agressões “gratuitas” registradas pela mídia.)

4. SUBMISSÃO: é o oposto da postura de ameaça e visa desviar a “intenção” de ataque. Há várias situações em que vemos, em nossa sociedade, o ser humano usando de estratégias “diplomáticas” que “desarmam” o seu agressor. É preciso diferenciar dois tipos de submissão: a real e a estratégica. Na real, o indivíduo se abandona ao agente estressor, deixa de lutar e se crê realmente um perdedor. Desiste. Deprime-se. Na estratégica, o organismo avalia suas chances, analisa a situação, observa seu opressor e tenta descobrir maneiras de conhecê-lo melhor. Para isso ele precisa de tempo e ganha esse tempo tornando-se aparentemente submisso. (Essa estratégia só é possível entre indivíduos da mesma espécie; quando ocorre na natureza, raramente o submisso sobrevive; entre os macacos, é possível observar nas fêmeas ou machos jovens, quando sob domínio de algum macho beligerante, houver toda uma postura de “sedução” desse, nas fêmeas, com oferecimento de sexo, nos jovens, com oferendas em comida (COSTA, 1998, Comunicação Pessoal). Com a falsa submissão, o indivíduo anteriormente colocado em situação inferior ganha tempo, alivia sua ansiedade, “estuda” o contexto e tenta resolver a ocasião conflitante geradora de ansiedade.

Alves (1992) descreve uma reação de todos os organismos em face de qualquer demanda do ambiente (externo ou interno aos organismos) que lhes solicite algum tipo de custo energético. Tal demanda não é meramente física, mas, sim, um conjunto psicofísico que foi batizado de “síndrome de adaptação geral” ou estresse. Essa síndrome inclui três partes:

1. reação de alarme;
2. estágio de resistência;
3. estágio de esgotamento.

A Física já havia descrito o estresse como sendo o total de forças que agem contra uma resistência. No caso psíquico, essa definição inclui toda e qualquer solicitação, boa ou má, que provoque reação no indivíduo. Se tal reação provoca equilíbrio adaptativo a essa pessoa, diz-se estar ela com um bom estresse ou sob eustresse; se suas respostas provocam desequilíbrio prolongado e/ou intenso, agradável ou desagradável, ultrapassam a capacidade de adaptação desse organismo, diz-se ser esse um mau estresse, ou um diestresse. Portanto, o estresse poderia ser definido como a reação total do organismo, da pessoa, do “eu”, a agentes (estímulos) chamados estressores e que funcionam como mensagens dentro de um padrão específico de comunicação. Ele pode ou não ser estruturado e ter um significado real de alerta, que possibilitará a defesa do organismo.

Portanto, a ansiedade (o amor, a raiva e o medo) nos mobiliza para a vida, aumenta nosso grau de vigília, amplia nossa capacidade de ação sob estresse, aumenta nossa percepção e memória para estudar e falar com cuidado, possibilita a escolha do repertório certo para uma plateia crítica ou para dirigir com prudência. São reações comportamentais que, além de serem úteis, podem ser até mesmo agradáveis e prazerosas, como: o assistir a filmes de horror, ver corridas de *rally*, fazer alpinismo, brincar numa “montanha russa”.

São todos comportamentos que produzem medo e ansiedade e, ao mesmo tempo, trazem prazer. A ansiedade excessiva nos faz dissonantes, tensos, confusos e leva a perceber nossa existência como sem finalidade. Ela pode variar no grau de aversão: de leve, até o mais intenso. Há sinais que podem nos indicar se estamos estressados. Porém, se um indivíduo já provou sensações associadas a tais emoções, os sintomas da ansiedade podem se generalizar de tal forma que vêm a ser extremamente desagradáveis e criadores de falta de adaptação; isso pode explicar que as pessoas se autoadministrem doses de medicamentos para aliviar essas emoções que lhes fazem perder o controle da própria existência. A ansiedade se faz sentir através de alguns comportamentos que, em conjunto, levam a comunidade social a poder dizer que alguém está ansioso. Esses comportamentos tanto podem ser observados do ponto de vista físico como do psíquico.

- fisiológicas: ritmo cardíaco, taxa respiratória, condutância cutânea etc.;
- motoras: tremores musculares, hiperatividades, desorganização motora, baixo limiar para respostas motoras (“sobressaltos”), evitação ou afastamento;



- subjetivas: (acessíveis graças ao relato verbal) apreensão, preocupação, previsão de ameaças e sensações de medo, particular ou generalizado.

FONTE: MESTRE, Marilza Bertassoni Alves; CORASSA, Neuza. Da ansiedade à fobia. **Psicologia Argumento**, Curitiba, ano 18, n. 26, p. 105-126, abr. 2000.

# RESUMO DO TÓPICO 5

Neste tópico você viu que:

- A ansiedade manifesta-se essencialmente por dois sentimentos desagradáveis: através da consciência das sensações fisiológicas de transpiração (suor frio), palpitação, inquietação e outros; e através da consciência de estar nervoso ou amedrontado.
- A ansiedade pode ser considerada doença quando afeta de forma significativa a vida de uma pessoa. Seu nível de intensidade é suficiente para atrapalhar ou impedir que a pessoa leve uma vida considerada normal.
- Síndrome do Pânico é certamente uma das causas mais frequentes de procura a psiquiatras e pode-se considerá-la o segundo lugar de todas as queixas emocionais, precedida apenas pelos quadros de depressão.
- A Síndrome do Pânico pode ser um importante alerta para a pessoa, indicando que ela está sobrecarregada.
- É frequente a associação da Síndrome do Pânico com quadros depressivos.
- No Transtorno de Ansiedade Generalizada, as manifestações de ansiedade oscilam ao longo do tempo, mas não ocorrem na forma de ataques (como na Síndrome do Pânico), nem se relacionam com situações específicas (como nas fobias).
- É frequente pessoas com **Transtorno de Ansiedade Generalizada** não considerarem suas preocupações como excessivas. Entretanto, percebe-se que essas sofrem por causa dessas preocupações, têm dificuldade em controlá-las e vivenciam algum tipo de prejuízo social ou em seu ambiente profissional por causa disso.
- Os dois componentes principais do tratamento dos transtornos de ansiedade são o uso de medicamentos em médio e longo prazo e a psicoterapia.

## AUTOATIVIDADE



Caro(a) acadêmico(a), após a leitura deste tópico, responda às questões a seguir para aumentar sua compreensão sobre os temas apresentados. Tenha um ótimo trabalho!

1 Liste cinco situações em que você habitualmente se sente ansioso.



2 Em sua opinião, quais situações no ambiente de trabalho causam ansiedade (não patológica)?



3 Faça um resumo, em uma página, deste tópico da Unidade 3 do Caderno de Estudos.



4 Faça uma pesquisa sobre formas para diminuir a ansiedade no dia a dia. Experimente praticar alguma!





# REFERÊNCIAS

ACHCAR, R. (Org.) **Psicólogo brasileiro**: práticas emergentes e desafios para a formação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1984.

AGIR SOCIAL. Programa de prevenção ao alcoolismo. Disponível em: <<http://www.agirsocial.com/projetos/projeto.aa.ppt#256,1>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral**: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente do trabalho. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

ALCHIERI, J. C.; CRUZ, R. M. **Avaliação psicológica**: conceito, métodos, medidas e instrumentos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. (Coleção Temas em Avaliação Psicológica).

AMSTEL, F. Crítica à Gestalt da percepção visual. Disponível em: <[http://usabilidoido.com.br/critica\\_a\\_gestalt\\_da\\_percepcao\\_visual.html](http://usabilidoido.com.br/critica_a_gestalt_da_percepcao_visual.html)>. Acesso em: 20 abr. 2010.

APA. Associação Americana de Psiquiatria. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais** – DSM-IV. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

ARELLANO, E. B. Práticas premiadas em programas de qualidade de vida no Brasil. In: LOMBARDI, T. M. et al. (Orgs.). **Prêmio nacional de qualidade de vida** – a trajetória de uma década. São Paulo: ABTD, 2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**: como a nutrição está inserida nos programas de QVT. 2003. Dissertação – FCF/FEA/FSP/USP, São Paulo, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSIQUIATRIA. Projeto diretrizes: diagnóstico e tratamento dos transtornos de ansiedade. Disponível em: <[http://www.projetodiretrizes.org.br/projeto\\_diretrizes/099.pdf](http://www.projetodiretrizes.org.br/projeto_diretrizes/099.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2001.

AULETE, Caldas. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Delta, 2004.

BALLONE, G. J. Estresse. In: PSIQWEB. Disponível em: <[www.redadultosmaiores.com.ar/buscador/files/SALUD030.pdf](http://www.redadultosmaiores.com.ar/buscador/files/SALUD030.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Síndrome do pânico. In: PSIQWEB. Disponível em: <<http://www.ps.iqweb.med.br/>>. Acesso em: 20 maio 2007.

BAPTISTA, R. Doenças e outros agravos à *saúde* produzidos pelo trabalho. Disponível em: <<http://www.higieneocupacional.com.br/download/doencas-agravos-baptista.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2004.

BARBOSA, A. B. Medos e ansiedade. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=6cZIJiBFDJQ](http://www.youtube.com/watch?v=6cZIJiBFDJQ)>. Acesso em: 20 maio 2010.

BARDUCHI, A. L. Negociação e administração de conflito. Disponível em:<<http://www.fag.edu.br/professores/rvgodoy/negocia%E7%E3o%20e%20gerenciamento%20de%20conflitos/7164394-Negociacao%20e%20administracao%20de%20conflitos.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2009.

BARON, ROBERT A.; GREENBERG, JERALD. **Behavior in organization: understanding and managing the human side or work**. London: Ed. Allyn and Bacon, 1994.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: ato deliberado de humilhação ou uma política da empresa para livrar-se de trabalhadores indesejados. Disponível em: <[http://ser1cremesp.org.br/revistasermedico/nova\\_revista/corpo.php?MaterialId=40](http://ser1cremesp.org.br/revistasermedico/nova_revista/corpo.php?MaterialId=40)>. Acesso em: 30 nov. 2007.

BCC BRASIL. Estudo vincula pressão no trabalho à depressão. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/08/070802\\_estresse\\_trabalho\\_mv.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/08/070802_estresse_trabalho_mv.shtml)>. Acesso em: 20 jan. 2010.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BOCK, A. M. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

BRAGHIROLI, E. M. **Psicologia geral**. 9. ed. Porto Alegre: Vozes, 1990.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. (Ed.) Meaning of occupational work: a collections of essays. In: \_\_\_\_\_. **Meaning of Occupational Work**. Massachusetts; Toronto: Lexington Books, 1990.

CARDOSO, W. L. C. D. Qualidade de vida e trabalho: Uma articulação possível. In: L.A.M, GUIMARÃES, GRUBITS, S. (Orgs.). **Saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CARLOTTO, Mary Sandra; CAMARA, Sheila Gonçalves. Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. *Psicol. Estud.* [online], v. 9, n. 3, p. 499-505, 2004.

CARMELLO, B. Qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=a7o2sdrwi](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=a7o2sdrwi)>. Acesso em: 20 dez. 2007.

CARTILHA ASSÉDIO MORAL. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2010.

CARVALHO, M. C. B. Emoções no ambiente organizacional. Disponível em: <[http://artigocientifico.tebas.kinghost.net/uploads/artc\\_1147972512\\_55.doc](http://artigocientifico.tebas.kinghost.net/uploads/artc_1147972512_55.doc)>. Acesso em: 18 mar. 2010.

CASTRO, C. Funções psíquicas: consciência, atenção e orientação. Disponível em: <<http://www.ccs.ufsc.br/psiquiatria/981-01.html>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

CERTO, C. S. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CODO, W. **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

\_\_\_\_\_. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer) In: TAMAYO, A.; BORGES ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

COFER, C. N. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1992.

\_\_\_\_\_. **Motivation and emotion**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1972.

COFER, C. N.; APPLEY, M. H. **Motivation: theory and research**. New York: Wiley, 1964.

- COHEN, David. Nada Será Como Antes. **Você S/A**, São Paulo, ano 3, n. 20, abri./fev., 2000.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA PR. **Atribuições profissionais do psicólogo no brasil**. Disponível em: <<http://www.crppe.org.br/pagina.php?idF=17&idCat=3>>. Acesso em: 20 maio 2010.
- COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra; TOMEI, Patricia Amelia. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 98-120, dez. 2008.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CRP-PR. Disponível em: <[www.crp07.org.br/upload/edicao/arquivo11.pdf](http://www.crp07.org.br/upload/edicao/arquivo11.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2009.
- CRUZ, R. M.; PEREIRA, A. C.; SOUZA, J. Competências, perfis profissionais e mercado de trabalho em Psicologia. **Psicologia Brasil**, São Paulo, v. 2, p. 24-27, 2004.
- CUNHA, J. A. **Psicodiagnóstico-V**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- CURVELLO, J. J. A. Globalização e novas tecnologias: as bases de uma nova ordem. Universidade de São Paulo - Brasil. **III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica**. PUC, São Paulo, 1 set. 1996.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
- DÍALOGOS – REVISTA PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO. Quando o trabalho adocece. v. 4, n. 5, dez. 2007.
- DIAS, R. DI LASCIO, R. Conhecendo e monitorando o estresse no trabalho. **Psicologia P.**, 2003. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0154.pdf>>. Acesso em: abr. 2008.
- DIMBLEBY, R.; BURTON, G. **Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.
- DRUCKER, P. F.. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.



DSM IV TR. **Manual de diagnóstico e estatística das perturbações mentais**. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual de diagnóstico e estatística das perturbações mentais**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

FERNANDES, M. Frases sobre a imprensa. Disponível em: <<http://www.evirt.com.br/mulher/cap21.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

FERREIRA, P. Depressão nervosa. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/22231434/NG3-Depressao-Nervosa>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

FERRUCCIO, Alice D. **Conflito e negociação**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/42492780/Conflito-e-Negocioia-Slides>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

FIGUEIREDO, E. J. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomunicacaoexternaEmanuel.htm>>. Acesso em: 20 maio 2010.

FIGUEIREDO, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FONTANA, D. **Estresse**. São Paulo: Saraiva, 1991.

FRANÇA, A. C. L. Por melhores condições de trabalho. **Informativo da rede de gestão da qualidade de vida no trabalho**, São Paulo, n. 2, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. de. **Assédio moral e assédio sexual**: faces do poder perverso nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun., 2001.

FRYER, D.; PAYNE, R. Working definitions. **Quality of Working Life**, v. 1, n. 5, p. 13-15, 1984.

GALVÃO, C. M. et al. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. **Rev. esc. enferm.**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 227-236, 1997.

GAMA, M. C. S. **A teoria das inteligências múltiplas e suas implicações para educação**. Disponível em: <<http://www.homemdemello.com.br/psicologia/intelmult.html>>. Acesso em: 30 mar. 2010.

- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GLANZMANN, P. F. **Reflexões teóricas sobre grupos e conflitos organizacionais**. Disponível em: <<http://www.gestaoesuccesso.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2010.
- GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOMES, O. Conflitos: ruim com eles? Pior sem eles. Disponível em: <<http://www.empreenderparatodos.com.br/tema/rhm/menu.htm>>. Acesso em: 20 maio 2008.
- GOMEZ, S. G. O. de A. **Psicologia organizacional**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.
- GONÇALVES FILHO, F. O valor do trabalho em equipe. Disponível em: <[www.fortium.com.br/blog/material/Trabalho.em.equipe\\_01.ppt](http://www.fortium.com.br/blog/material/Trabalho.em.equipe_01.ppt)>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- GRAEFF, F.; GUIMARÃES, F.; DEAKIN, J. Serotonina: a molécula da ansiedade e da depressão. **Ciência Hoje**, Rio de Janeiro, n.16, 1993.
- GUERRA, L. A síndrome do pânico chega ao trabalho. Disponível em: <[http://www.homeopathicum.com/novo/noticias\\_ler.asp?id=1010](http://www.homeopathicum.com/novo/noticias_ler.asp?id=1010)>. Acesso em: 20 fev. 2010.
- GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Orgs.). **Saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **O que faz um líder**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HEINZ, Leymann. **La persécution au travail**. Paris: Éditions du Sueil, 2008.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Trad. Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman Publishing, 1996.
- ITO, Patrícia do Carmo Pereira; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Diferenças individuais: temperamento e personalidade; importância da teoria. **Estud. psicol.**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 91-100, 2002.

JENKINS, R. Lifting the Global burden of Mental Disorders. **Behavioral Healthcare Tomorrow**, 6 (4), august, 1997.

JORNAL A TARDE. Conflitos nas organizações. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflitos-nas-organizacoes/23111/print/>>. Acesso em: 20 maio 2009.

KATZENBACH, J. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócio Editora, 2009.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Guilford, 1984.

LENT, R. **Cem bilhões de neurônios**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2005.

LIMONGI-FRANÇA. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIPP, M. N. O que é estresse. Disponível em: <[http://www.estresse.com.br/06-Para\\_Ler/06.01.10-percurso\\_do\\_stress.html](http://www.estresse.com.br/06-Para_Ler/06.01.10-percurso_do_stress.html)>. Acesso em: 20 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

\_\_\_\_\_. TANGANELLI, M. S. Stress e qualidade de vida em magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

\_\_\_\_\_; MALAGRIS, L. N. Manejo do stress. In: RANGÉ, B. (Orgs.). **Psicoterapia comportamental e cognitiva: teoria, pesquisa e aplicações**. Campinas: Ed. Psy II, 1995.

\_\_\_\_\_ et al. **Como enfrentar o stress**. São Paulo: Ícone, 1986.

\_\_\_\_\_. **Pesquisas sobre o stress no Brasil**. São Paulo: Papyrus, 1996.

MACHADO, F. Revolução industrial: evolução tecnológica transforma as relações sociais. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/historia/ult1690u7.jhtm>>. Acesso em: 20 maio 2009.

MACIEL, R.; GONÇALVES, R. Cartilha assédio moral é crime. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha\\_sobre\\_Assedio\\_Moral\\_Ceara.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_sobre_Assedio_Moral_Ceara.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2010.

MALLAR, S. C.; CAPITÃO, C. G. Burnout e hardiness: um estudo de evidência de validade. **Psico-USF**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 19-29, 2004.

MARINI, A. L. Comunicação interpessoal nas organizações: como melhorar o processo. Disponível em: <<http://www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3006>>. Acesso em: 20 maio 2010.

MAROT, R. Esquizofrenia. In: PSICOSITE. Disponível em: <<http://www.psicosite.com.br/tra/psi/esquizofrenia.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2004.

MARTINS. Disponível em: <[www.firstflight.com.br/portalclientes/oceanair/.../stress.ppt](http://www.firstflight.com.br/portalclientes/oceanair/.../stress.ppt)>. Acesso em: 20 maio 2005.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced Burnout. **Journal of Occupational Behavior**, n. 2, p. 99-113, 1981.

MATARAZZO, J. D. Behavior health's challenge to academic, scientific and professional psychology. **Amer. Psychol**, n. 37, p. 1-14, 1982.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, A. L. Nobre de. **Psiquiatria**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1981. v. 1.

MENTALHELP. Suicídio, explicações, perguntas, respostas, dúvidas, depoimentos. Disponível em: <<http://www.mentalhelp.com/suicidio.htm>>. Acesso em: 20 maio 2010.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Protocolos de complexidade diferenciada**. Perda auditiva induzida por ruído (PAIR). Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: MS, 2001.

MOLINA, O. F. **Estresse no cotidiano**. São Paulo: Pancast, 1996.

MOREIRA, B. L. A importância do trabalho em equipe. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-trabalho-em-equipe/359/>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

MORSE, H.; WEISS, R. The function and meaning of work and the job. **American Sociological Review**, n. 20, p. 191-198, 1955.

- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1997.
- MUSSNUG, K. J.; HUGHEY, A. W. A verdade sobre as equipes. **HSM. Management**, ano 2, n. 8, p. 140-146, maio/ jun., 1998.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- NEALE, M. Como salvar seu acordo? **HSM Management Plus**, jul./ago 2006. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/46231-management-plus---julhoagosto-2006>>. Acesso em: abr. 2010.
- NEGRÃO, F. Aspectos ligados ao consumo de álcool. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/humanities/1646479-aspectos-ligados-ao-consumo-alcool/>>. Acesso em: abr. 2010.
- NICOLAU, P. F. Urgências psiquiátricas. Disponível em: <<http://www.psiquiatriageral.com.br/emergencia/urgencia4.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2010.
- NUNES, J.; LIMA, Z. Usuários de álcool: reconhecimento da patologia em busca de tratamento. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/18698/1/USUARIOS-DE-ALCOOL-RECONHECIMENTO-DA-PATOLOGIA-EM-BUSCA-DE-TRATAMENTO/pagina1.html>>. Acesso em: 20 ago. 2009.
- NUNES, P. Conceito de liderança. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/lideranca.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2010.
- OLIVEIRA, A. F. A. **A arte de liderar e a capacidade de negociar**. Disponível em: <<http://www.tgmarinho.com/eventos/liderar-negociar>>. Acesso em: 24 mar. 2010.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Prevenção do suicídio**: um manual para profissionais da saúde em atenção primária. Genebra, 2000.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Promoção da saúde**: glossário. Genebra: World Health Organization, 1998.
- ORQUIZA, S. SOS Alcoolismo. Quer parar de beber? Disponível em: <<http://www.orientacoesmedicas.com.br/sosalcoolismo.asp>>. Acesso em: 20 maio 2010.
- PARKER, Glenn M. **Team players & teamwork**: a equipe e seus integrantes – a nova estratégia competitiva. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- PEIRÓ, J. M. **Psicología de la organización**. Madrid: Uned, 1986.
- PETER DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

PICCINELLI, M. et al. Teste de identificação de distúrbio de uso do álcool (AUDIT), 2003. Disponível em: <<http://www.drashirleydecampos.com.br/noticias/8030>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

PINTO, A. C. Laboratório de Psicologia Experimental. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade do Porto. Disponível em: <[www.fpce.up.pt/docentes/acpinto/laboratorio.pdf](http://www.fpce.up.pt/docentes/acpinto/laboratorio.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2008.

POLLARD, M. Líder servil ou liderança servidora? Disponível em: <<http://www.abtd.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

POSEN. Lidando com estresse no ambiente de trabalho. Disponível em: <[www.slideshare.net/.../lidando-com-o-estresse-no-ambiente-de-trabalho-resumo-da-apresentao-presentation](http://www.slideshare.net/.../lidando-com-o-estresse-no-ambiente-de-trabalho-resumo-da-apresentao-presentation)>. Acesso em: 20 jan. 1995.

QUINTINO, M. J. Manual para administração de conflitos organizacionais. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/carreira-artigos/manual-para-administracao-de-conflitos-organizacionais-1730179.html>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

RAMOS, R. T. Transtornos de ansiedade. In: LOPES, A. C. **Tratado de clínica médica**. São Paulo: Roca, 2006.

REINHOLD, H. H. O Burnout. In: LIPP, M. (Org.). **O stress do professor**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2007.

RIBEIRO, A. Trabalhar em equipe. Disponível em: <<http://www.ogerente.com.br/produtividade/trabalhoequipe/produtividade-trabalhoequipe-pensare1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2010.

RIVERA , J. R.; DOMENICO, S. M. R. Valores humanos: um olhar a partir de categorias de análise. Disponível em: <[www.mostrouseuvalor.org.br/.../Jorge%20Ramon%20DAcosta%20Rivera.doc](http://www.mostrouseuvalor.org.br/.../Jorge%20Ramon%20DAcosta%20Rivera.doc)>. Acesso em: 20 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro. LTC. 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro. LTC. 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Anna Carolina Florêncio da Rocha. O estresse no ambiente de trabalho. *Pedagogia em Foco*. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>>. Acesso em: 20 maio 2010.

ROZESTRATEN, Reinier J. A. Psicologia do trânsito: o que é e para que serve. **Psicol. cienc. prof.**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.141-143, jan. 1981.

- SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- SANTANA, M. V. Prevalência do uso do álcool na CHESF. Disponível em: <<http://www.funcoge.org.br/sense/arquivos/dia27/CT31-27-16h20-CHESF.ppt#261,1>>. Acesso em: 24 mar. 2009.
- SARDÁ JÚNIOR, Jamir J.; LEGAL, Eduardo J.; JABLONSKI JÚNIOR, Sérgio J. **Estresse**: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- SATORNELLI, M.; CARVALHO C. Liderança. Disponível em: <<http://www.adm.files.wordpress.com/.../lideranca-palestra-pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2009.
- SAULO, M. Características das equipes. Disponível em: <[www.inf.ufsc.br/~saulo/mk2000/EQUIPES%202.ppt](http://www.inf.ufsc.br/~saulo/mk2000/EQUIPES%202.ppt)>. Acesso em: 27 abr. 2010.
- SCARE, R.F.; MARTINELLI, D. P. Negotiation strategies applied on agribusiness certification. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. **Anais do Congresso**, Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 out. 2001.
- SELYE, H. **The stress of life**. New York: MacGraw-Hill, 1956.
- SHEPHERDSON, K. V. The meaning of work and employment: psychological research and psychologists' values. **Australian Psychologist**, v. 19, n. 3, p. 311-320, 1984.
- SILVA, L. S. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais. **Saúde Pública**, Rio de Janeiro, ano 23, n.12 p. 2949-2958, dez. 2007.
- SOARES, L. Q. **Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais**. 2006. Dissertação – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- SORATTO, L.; PINTO, R. M. Atitudes no trabalho e Burnout. In: CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 278-282.
- SOUZA, J. G. Discurso bonito, prática difícil. Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=154>>. Acesso em: 20 maio 2010.
- SOUZA FILHO, M. et al. Como as pessoas percebem o psicólogo: um estudo exploratório. **Pandeia**, São Paulo, v. 16, n. 34, 2006.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSIL, R. **Negócio Fechado**: a arte de negociar. São Paulo: Makron-McgrawHill, 1995.



STRAUB, R. O. **Psicologia da saúde**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

STRELAU, J. **Temperament**: a psychological perspective. New York: Plenum, 1998.

TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**: uma abordagem da ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

TAURINO, P. Comportamento organizacional: um diagnóstico na empresa Dirlei. Tijucas, 2007. Disponível em: <[siaibib01.univali.br/pdf/Vandrezza%20Patricia%20Taurino.pdf](http://siaibib01.univali.br/pdf/Vandrezza%20Patricia%20Taurino.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2007.

TREVIZAN, M. A. **Liderança do enfermeiro**: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Savier, 1993.

TUNG, T. C.; DEMÉTRIO, F. N. **Manual informativo sobre transtorno depressivo**. Programa Educacional GRUDA - Ambulim do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VAISSMAN, M. **Alcoolismo no trabalho**. São Paulo: Fiocruz e Garamond, 2004.

VASCONCELLOS, A. F. *Qualidade de vida no trabalho*: origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar., 2001.

VASQUES-MENEZES, I.; CODO, W. O que é burnout? In: CODO, W. (Coord.). **Educação**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 237-254.

VIANA, N. **Os valores na sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

WALTON, R. E. **Pacificação interpessoal**: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo: Edgar Clucher, 1972.

\_\_\_\_\_. **Pacificação interpessoal**: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo: Edgar Clucher, 1972.

WEITEN, W. **Introdução à psicologia**: temas e variações. São Paulo: Atlas, 2002.

WIESEL, G. Trabalho em equipe – uma vantagem competitiva. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/trabalho-em-equipe-uma-vantagem-competitiva-356377.html>>. Acesso em: 20 abr. 2010.



ZAKABI, Rosana. Stress: ninguém está a salvo desse mal moderno, mas é possível aprender a viver com ele. **Veja**, São Paulo, v. 37, n. 6, p. 66-75, 11 fev. 2004.

ZIMMERMANN, S. M.; SANTOS, T. C. D. R. dos; LIMA, W. C. M. de. O assédio moral e o mundo do trabalho. Disponível em: <[http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio\\_moral\\_texto.pdf](http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2010.



