



CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO
TRABALHO

ROSILENE APARECIDA RODRIGUES

MAUS GESTORES E O ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA

BARBACENA – MG
2020

ROSILENE APARECIDA RODRIGUES

**MAUS GESTORES E O ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção de aprovação, sob a orientação da Prof. Mestra Kennya Rodrigues Nézio.

**BARBACENA – MG
2020**

R696m

Rodrigues, Rosilene Aparecida

Maus gestores e adoecimento dos trabalhadores: uma revisão sistemática. / Rosilene Aparecida. – Barbacena, 2020. 22f.

Orientadora: Prof.^a Me. Kennya Rodrigues Nézio.

Monografia (Especialização Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos, 2020.

1. Comportamento organizacional 2. Clima organizacional 3. Psicologia do trabalho 4. Qualidade de vida no trabalho I. Título

CDD - 302.3

ROSILENE APARECIDA RODRIGUES

**MAUS GESTORES E O ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA**

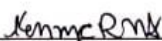
Trabalho de conclusão de curso
apresentado na Especialização
em Psicologia Organizacional e do
Trabalho do Centro Universitário
Presidente Antônio Carlos – UNIPAC,
como requisito parcial para obtenção de
aprovação, sob a orientação da Prof.
Mestra Kennya Rodrigues Nézio.

Aprovada em: 30/04/2020

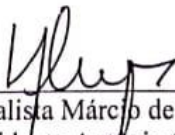
BANCA EXAMINADORA



Professora Mestre Renata Vale Assunção
Psicóloga do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador



Orientadora: Professora Mestre Kennya Rodrigues Nézio
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC



Professor Especialista Márcio de Campos
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

MAUS GESTORES E O ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

RODRIGUES, Rosilene Aparecida¹, Nézio, Kennya Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho se trata de uma revisão sistemática sobre o tema processo de adoecimento de trabalhadores, em diversas áreas, decorrente da má gestão de pessoas e de atitudes de maus gestores. **Metodologia:** pesquisa nas bases de dados *Scielo*, BVS Psicologia Brasil e PePSIC, com o intuito de encontrar artigos e estudos originais que verificassem como a má gestão ou atitudes de maus gestores podem influenciar nos processos de adoecimento de trabalhadores, utilizando os seguintes descritores: adoecimento; trabalhador; gestão de pessoas; mau gestor. Os critérios de inclusão utilizados para este estudo foram os seguintes: artigos originais com texto integral; em trabalhadores; idade a partir de 18 anos; publicados a partir de 2012; escritos em língua portuguesa; definição de que os participantes fossem trabalhadores; qualificação de A1 até B3 nos extratos do Qualis da Plataforma Sucupira. Já os critérios de exclusão utilizados foram: estudos de temas diferentes da saúde do trabalhador e suas variações decorrentes das condições de trabalho; revisões sistemáticas; revisões de artigos. **Resultados:** nesta revisão foram selecionados 17 estudos, em um total de 139 encontrados, classificados entre A1 e B3, baseado nos extratos do Qualis da Plataforma Sucupira. Em todos os estudos pesquisados, o tema adoecimento do trabalhador decorrente de má gestão de pessoas ou atitudes de maus gestores, associado ao aparecimento de diversas doenças foi recorrente, havendo associação direta com os abusos por parte de cargos de chefia ou assédio moral, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão, a fim de verificar como os trabalhadores são afetados. **Conclusões:** Conclui-se que as relações de trabalho consideradas nocivas ou tóxicas, discernindo-as aqui como as relações de má gestão de pessoas ou má condução de trabalho por gestores e chefes, são altamente problemáticas e ocasionam inúmeras doenças de cunho físico e emocional para os trabalhadores, tanto na iniciativa privada quanto nos órgãos públicos.

Palavras-chave: Comportamento organizacional; Clima organizacional; Psicologia do trabalho; Qualidade de vida no trabalho

¹Bacharela em Psicologia – UNIPAC – Campus Barbacena. Rua Sete de Setembro, 681, Centro, Barbacena –MG, CEP 36200078. Tel. 32 999087658.

² Professor (a). Orientador (a) do Curso de Psicologia do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos– UNIPAC/ Campus Barbacena

ABSTRACT

This paper is a systematic review on the subject of workers' illness process, in several areas, due to poor management of people and bad managers' attitudes. **Methodology:** search in the databases Scielo, VHL Psychology Brazil and PePSIC, in order to find original articles / studies that verified how poor management or bad managers' attitudes can influence workers' illness processes, using the following descriptors: illness; worker; people management; bad manager. The inclusion criteria used for this study were as follows: original full-text articles; in humans; age from 18 years; published from 2012; written in Portuguese language; definition of participants as workers; qualification from A1 to B3 in the Sucupira Platform Qualis extracts. The exclusion criteria used were: studies of different themes of worker health and their variations resulting from working conditions; systematic reviews; article reviews. **Results:** In this review, 17 studies were selected from a total of 139 found, classified between A1 and B3, based on Qualis extracts from the Sucupira Platform. In all studies surveyed, the theme worker illness due to mismanagement of people or bad managers' attitudes associated with the onset of various diseases was recurrent, with direct association with abuse by management positions or bullying, according to with inclusion and exclusion criteria in order to verify how workers are affected. **Conclusions:** It is concluded that the working relationships considered harmful or toxic, distinguishing them here as the relationships of mismanagement of people or misdirection of work by managers and bosses, are highly problematic and cause numerous physical and emotional illnesses to deal with. Workers, both in private initiative and in public agencies.

Keywords: Organizational behavior; Organizational climate; Occupational Psychology; Quality of life at work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	13
3 RESULTADOS.....	14
4 DISCUSSÃO.....	18
5 CONCLUSÃO.....	21
6 BIBLIOGRAFIA.....	23

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se trata de uma revisão sistemática sobre o processo de adoecimento de trabalhadores, em diversas áreas, decorrente da má gestão de pessoas e de atitudes de maus gestores.

De acordo com Dutra (2002, p. 17), a gestão de pessoas pode ser entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”¹⁶

Já a má gestão, segundo Filho e Siqueira (2008), pode ser entendida como desorganização de algumas empresas quanto à definição dos papéis inadequada, falta de coordenação dos trabalhos ou de suporte gerencial por parte da administração. Essa deficiência pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas. Ainda de acordo com os autores, liderança fraca, falta de suporte de gestores, falta de reconhecimento do trabalho e quantidade de horas de trabalho excessivas são alguns fatores relacionados à má organização do trabalho.¹⁷

Entende-se então, por má gestão, situações em que os trabalhadores são submetidos a assédio moral e/ou sexual, líderes que se preocupam apenas com os resultados sem levar em conta o trabalhador por trás dos mesmos, gestores que exigem o cumprimento do trabalho mas não dão autonomia e ferramentas para que a função seja executada, dentre outras.

Os índices de afastamento laboral no Brasil aumentam a cada ano, com grande incidência de atestados e laudos médicos conclusivos em todos os setores de atividade, sejam públicos ou da iniciativa privada, motivados por doenças físicas e psíquicas, podendo também prevalecer em conjunto. Episódios depressivos, por exemplo, geraram 43,3 mil auxílios-doença em 2017. Enfermidades classificadas como outros transtornos ansiosos também apareceram entre as que mais afastaram no mesmo ano.¹

A Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, na qual o trabalho artesanal entrou em declínio, dando lugar à produção mecanicista, que tinha por objetivo a disciplinarização e a hierarquização na produção, a vigilância incorreu em uma extensa diversidade de formas de controle, tendo por consequência modificações ocorridas, sobretudo nos últimos cem anos e que foram intensificadas a partir dos anos 1980, uma vez que têm implicações para a saúde do trabalhador.²

Segundo Macambira e Teixeira (2017, p. 2)

Essas transformações do trabalho, tais como a precarização dos vínculos e das contratações, degradação das condições de trabalho, terceirização, desemprego estrutural e fechamento de postos de trabalho são responsáveis por provocar o medo do desemprego e obrigar os trabalhadores a se submeterem às mais diversas formas de exploração do trabalho, às jornadas excessivas, aos baixos salários, com aumento considerável de carga psíquica nos trabalhadores.²⁰

De acordo ainda com Macambira e Teixeira (2017), o mercado de trabalho que se torna cada dia mais competitivo, exige dos trabalhadores qualificação e bons resultados. E, para permanecerem com seus empregos, acabam se submetendo a todos os tipos de exploração.²⁰

O capitalismo, então, faz com que a mercadoria produzida adquira mais valor do que realmente vale, ou seja, produz mais-valia ou lucro, usa a mão-de-obra do trabalhador, sem remunerá-lo satisfatoriamente pelo trabalho realizado.²⁰

Portanto, Macambira e Teixeira (2017, p. 5) afirmam que “o homem possui liberdade para vender a única propriedade da qual é dono, qual seja, sua força de trabalho, vende então não o trabalho, mas sua capacidade física e psíquica de trabalho para o capitalista.”²⁰

Isso mostra que existe uma indiferença frente ao esgotamento físico e mental do trabalhador devida a banalização do sujeito, também vê-se o descaso aos direitos dos trabalhadores, que se encontram “nas mãos” do mundo capitalista.²⁰

O trabalho se caracteriza como um elemento fundamental para a vida humana, pois proporciona aos sujeitos meios de aquisição de recursos para sobreviver, para se satisfazer e se auto realizar. É também por meio dele que o homem é inserido no meio social e desenvolve relações. Porém, os riscos psicossociais no trabalho estão na origem das doenças psíquicas e mentais provocadas pelo estresse, assédio, Síndrome de *Burnout*, violência verbal e física, abuso sexual e pelo trabalho precário.^{3,4}

Os dados de acidentes e doenças são subnotificados com muita frequência, mostrando um cenário inquietante e, a rigor, dramático dos efeitos da reestruturação produtiva. A subnotificação de acidentes e afastamentos entre trabalhadores do mercado formal é apenas um aspecto da dificuldade em se obter informações válidas sobre os acidentes do trabalho no Brasil. Soma-se a ele o total desconhecimento sobre o que acontece no setor informal da economia brasileira, sobre o qual não existe nenhum sistema de informação.⁵

Denota-se então que o bem-estar dos trabalhadores, tanto no âmbito familiar quanto no exercício de suas atividades laborais, é questão fundamental para que toda empresa, pública ou privada, obtenha êxito em seus objetivos, cumprindo função para com a sociedade.^{6,7}

Cabe ressaltar o assédio moral, em todos os níveis, que faz com que o trabalhador duvide da sua própria capacidade, de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício, capaz de causar adoecimentos, como depressão, estresse, problemas psicológicos.^{8,9,10}

Diante dessa dialética, o trabalhador pode ter vivências de prazer e/ou sofrimento. As vivências de sofrimento podem se expressar pelos males causados no corpo, na mente e nas relações socioprofissionais; portanto as suas causas advêm do contexto de trabalho.¹³

Denota-se que o profissional de psicologia, em sua dinâmica, ou entendida aqui como psicodinâmica do trabalho, pode auxiliar, como parte da saúde do trabalhador, nas vivências, desenvolvimento e entendimento das doenças adquiridas no local de trabalho decorrente das relações de assédio.^{13,14}

Em relação à psicodinâmica do trabalho, mecanismos organizacionais, exemplificando em forma de promessas simbólicas, incitam a sobrecarga do corpo para a mediação conjunta de medo e ansiedade, dando margem ao surgimento do processo de adoecimento.¹⁴ Na análise da psicodinâmica do trabalho, nos princípios da organização do trabalho, apoia-se que a natureza e o conteúdo da tarefa são diversificados, mas repetitivos, onde as prescrições variam entre a rigidez de algumas normas à imprevisibilidade de outras.¹⁴

Dejours (1993) assinala que a análise psicodinâmica é um termo proveniente da teoria psicanalítica, que designa o estudo dos movimentos psico-afetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intrassubjetivos, e constata que o avanço tecnológico e as novas organizações do trabalho não trouxeram o anunciado fim do trabalho penoso, ao contrário, acentuaram as desigualdades e a injustiça social, e trouxeram formas de sofrimento qualitativamente mais complexas e sutis, sobretudo do ponto de vista psíquico.¹⁸

De acordo com Dejours (1993),

A organização prescrita do trabalho, preparada por um serviço de métodos especializados em manutenção, materializa-se por um tipo de manual de procedimentos, em que para cada operação a efetuar há uma grade muito detalhada de tarefas elementares a realizar. Ainda que a listagem seja necessária e que a legitimidade do manual de procedimentos (consígneas, regulamentos) não seja contestada pelos operadores, na prática a organização prescrita do trabalho mostra-se inaplicável. De fato, os operadores, bem como os executivos são levados a transgredir os procedimentos prescritos. É esta prática do “quebra-galho”, inevitável, que se mostra, após a pesquisa, no centro da interface trabalho-saúde mental.¹⁸

Ou seja, o trabalho prescrito é o que se espera de uma determinada função, está vinculado às regras e aos objetivos fixados pela organização do trabalho bem como às condições dadas. Já o trabalho real é aquilo que é, de fato, feito para realizar a tarefa do trabalho prescrito, independente se “quebrando” as regras ou não.

“O desafio que a Psicodinâmica de Trabalho se dispõe a atender é o de superar a atual distância existente entre organização prescrita e organização real do trabalho, levando em conta todos os perigos que tal distância atualmente representa - para a saúde, para a segurança e para a qualidade do que é produzido.” (Dejours, 1993)¹⁸

Sabendo-se então da diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, já se espera que haja conflitos e dificuldades no ambiente laboral. O sujeito pode (ou não) encontrar formas de superar a resistência existente entre os mesmos e o psicólogo pode se tornar um aliado para a elaboração e organização do processo.¹⁵

A partir do momento que o trabalho torna-se uma ameaça à saúde do trabalhador, o sujeito passa a buscar meios defensivos para se proteger, porém quando não encontra recursos de defesa adentra num estado patológico de sofrimento.¹⁵

Questiona-se neste estudo se os processos de adoecimento ou a doença em si, seja ela física ou psíquica, é realmente inerente ao próprio processo ou método de trabalho ou se fatores internos, como os maus gestores, externos ou intrinsecamente relacionados ao ato de trabalhar é que causam estas mesmas doenças.

Tem-se a hipótese de que o processo de adoecimento do trabalhador está diretamente relacionado à sua qualidade de vida laboral, ou seja, o adoecimento será resposta, lenta ou imediata, a estímulos negativos no ambiente de trabalho.

As organizações fazem parte constantemente do cotidiano das pessoas. Pode ser de uma maneira mais formal, quando se baseiam em uma divisão do trabalho seguindo normas, regulamentos e critérios estabelecidos por aqueles que detêm a autoridade, ou de maneira informal, em que são constituídas a partir do conjunto de sentimento e interesses comuns que aproximam as pessoas.

Sendo então seres humanos, os trabalhadores têm necessidades de várias escalas e tipos o que o tornam único, pois cada um necessita de diferentes estímulos em graus diferentes.

Já o trabalho, apresenta-se como elemento chave para o desenvolvimento da sociedade como um todo, juntamente com o avanço individual de cada sujeito. É pelo trabalho que o mundo se transforma, que as ideias se concretizam, que nascem as descobertas.

Decorrente, então, dos processos de trabalho, o ser humano necessita conviver com outras pessoas neste mesmo ambiente, sendo que muitas delas são gestores ou responsáveis pela gestão de pessoas, ou seja, são chefes ou superiores dentro da hierarquia empresarial ou institucional. E estes mesmos gestores têm responsabilidade direta por seus subordinados, sendo que, conseguem com suas atitudes ou modo de liderança, conduzir (ou não) os trabalhadores a processos de adoecimento, de recepção e alojamento da doença.

A insatisfação dos trabalhadores é um forte sintoma de problemas na gestão de pessoas, pois a administração de talentos engloba uma série de aspectos como as condições de trabalho, os benefícios oferecidos, o reconhecimento das habilidades, a capacidade de engajar, entre outros.^{2,4,11}

Quando há problemas na gestão, os funcionários sentem grande desmotivação e começam a fazer o trabalho sem empenho. Apenas o mínimo necessário para cumprir as tarefas, o que ocasionalmente pode levar ao adoecimento do colaborador.^{4,5}

Salienta-se que, em diversas situações, não são, necessariamente, os chefes que levam os trabalhadores à doença, mas os próprios colegas, a função exercida, o setor ou o local de trabalho, através de várias formas de repressão, no entanto, a literatura indica a maior frequência da relação de assédio por gestores.^{2,4,5,6,10,11}

Justifica-se então este estudo pela importância do tema para a psicologia e a saúde do trabalhador, pois o adoecimento do indivíduo o conduz a infindáveis situações em seu quadro de saúde físico e psíquico. Quando não há perspectiva de melhoria, os quadros se tornam cada vez mais instáveis, desencadeando assim depressão, ansiedade, doenças psicossomáticas, dentre outras.

2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho foi realizar uma revisão sistemática para analisar como as atitudes de maus gestores e/ou responsáveis pela gestão de pessoas podem influenciar no processo de adoecimento dos trabalhadores.

Para tanto, os objetivos específicos serão:

- Explicar sobre a saúde mental do trabalhador;
- Elucidar sobre os processos de adoecimento dos trabalhadores;
- Discutir sobre a má gestão e seu impacto na saúde mental do trabalhador.

Em relação à metodologia, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados *Scielo*, BVS Psicologia Brasil e PePSIC, com o intuito de encontrar artigos e estudos originais que verificassem como a má gestão ou atitudes de maus gestores podem influenciar nos processos de adoecimento de trabalhadores, utilizando os seguintes descritores: adoecimento; trabalhador; gestão de pessoas; mau gestor; psicodinâmica do trabalho.

Os critérios de inclusão utilizados para este estudo foram os seguintes os artigos originais com texto integral; em humanos; idade a partir de 18 anos; publicados a partir de 2012; escritos em língua portuguesa; definição de que os participantes fossem trabalhadores; qualificação de A1 até B3 nos extratos do Qualis da Plataforma Sucupira.

Já os critérios de exclusão utilizados foram: estudos de temas diferentes da saúde do trabalhador e suas variações decorrentes das condições de trabalho; revisões sistemáticas; revisões de artigos; qualificação de C até D nos extratos do Qualis da Plataforma Sucupira.

Para determinar os critérios de inclusão e exclusão foi feita a leitura integral de todos os artigos pesquisados, e logo em seguida a retenção das informações necessárias, sendo avaliados quanto à qualidade metodológica através da Plataforma Sucupira, e também com relação ao tema e aos objetivos do estudo.

Foram coletadas informações quanto a população, distribuição grupal, metodologia aplicada, tempo de aplicação, resultados e conclusões finais dos autores, configurando a revisão sistemática.

A revisão sistemática, investigação científica que reúne estudos relevantes sobre uma questão formulada, difere das revisões narrativas ou tradicionais. Essas são amplas e trazem informações gerais sobre o tema em questão, sendo comuns em livros-texto. Também se distinguem das revisões integrativas, nas quais se utilizam diferentes delineamentos na mesma investigação, além de expressarem a opinião do próprio autor.¹⁵

3 RESULTADOS

Após a pesquisa, foram selecionados 17 estudos que cumpriram todos os critérios de inclusão e exclusão. Foram identificados 139 estudos, reduzidos para 25, os quais foram realizados a leitura integral para verificação da elegibilidade através dos critérios de inclusão e exclusão. Após a aplicação dos critérios, foram elegidos 17 estudos, que foram incluídos de acordo com o cronograma abaixo:

Figura 1: Fluxograma de seleção através de critérios.

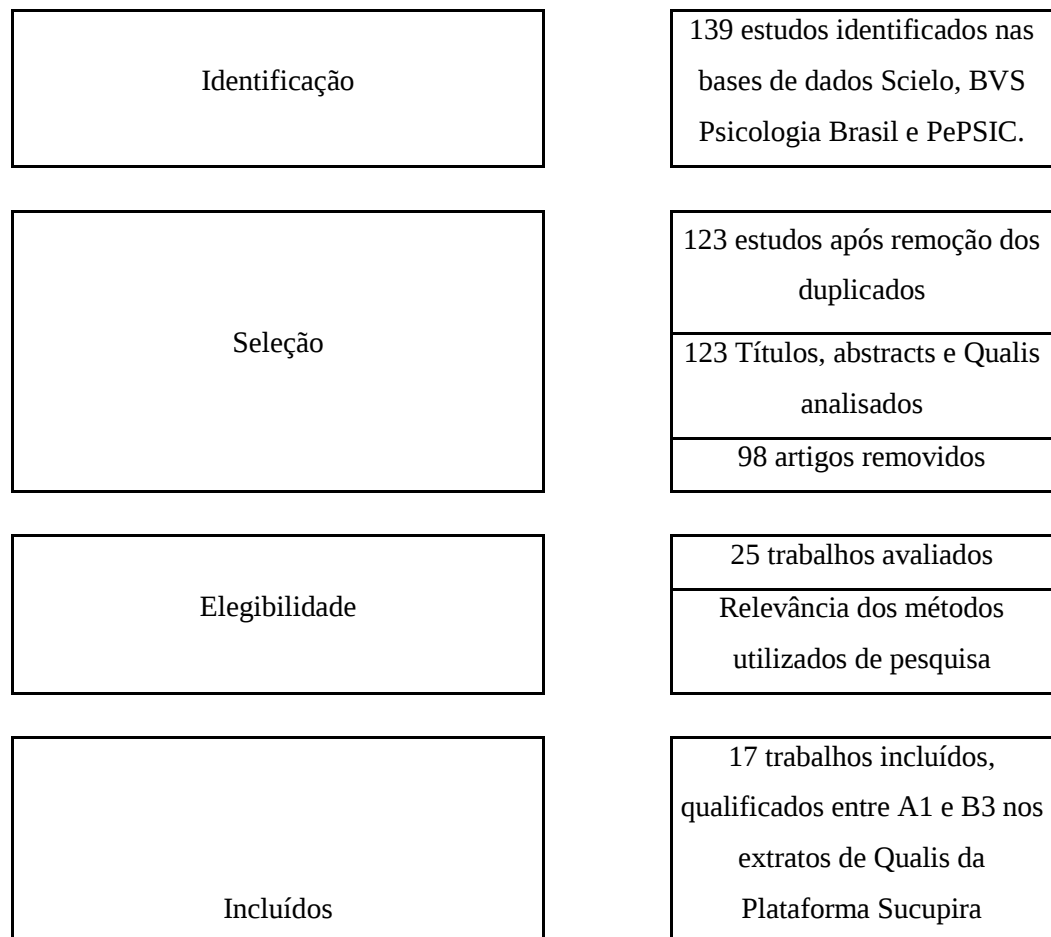


Tabela 1: Resultados

ESTUDO	AUTOR (ES)	METODOLOGIA	VARIÁVEIS DE DESFECHO	RESULTADOS
Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa	AUGUSTO, Magda Maria et al	Entrevistas direcionadas com servidores públicos sobre o sofrimento e doenças causadas pelo ambiente de trabalho	Práticas de mediação de sofrimento no trabalho utilizadas por trabalhadores.	A organização do trabalho e hierarquia causa mais sofrimento do que as relações socioprofissionais.
Trabalho, prazer e sofrimento: um estudo em unidades produtoras de alimentação	BARRETO, Laís Carla da Silva et al	Pesquisa censitária com estudo de caso sobre saúde laboral	Como a empresa e seu RH veem a situação de seus trabalhadores decorrentes de problemas laborais	Predominância em vivências de sofrimento decorrentes das relações no trabalho
Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no Município de Fortaleza – CE	BENEVIDES, Samira Daiha et al	Utilização de bancos de dados entrevistas para evidenciar o assédio no ambiente de trabalho.	O assédio causa distúrbios nos trabalhadores	As relações indesejáveis sociais e assédio no trabalho causam distúrbios nos trabalhadores.
Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de Instituições Federais de Ensino Superior.	DARIO, Vanusa Cristina; LOURENÇO, Mariane Lemos	Pesquisa qualitativa através de entrevista com 20 docentes	A cultura organizacional se entrelaça com as vivências de sofrimento no ambiente de trabalho, prejudicando a saúde.	O sofrimento no trabalho, decorrente de gestão de pessoas, causa doenças laborais.
Mapeamento dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho de servidores públicos do Estado de Tocantins: o caso dos policiais militares de Arraias.	FERREIRA, Thatiellen Menezes	Pesquisa sobre doenças laborais com um grupo de policiais militares.	A prática de determinadas profissões, aliada a pressão constante leva as pessoas à doença.	Se não houver um estado de alerta e preparação maior, os policiais, em sua maioria, irão adquirir serias doenças psíquicas.
Prazer e Sofrimento no Trabalho: Estudo com Servidores de uma Editora e Gráfica Universitária de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior de Minas Gerais	FREITAS, José Paulo; GARCIA, Fernando Coutinho	Coleta de dados se deu por meio de 10 entrevistas semiestruturadas com servidores	Consequências para a saúde decorrentes de condições de gestão no trabalho.	As relações são satisfatórias, apesar de todos os servidores entenderem as consequências de má gestão de pessoas para a saúde.

Assédio moral no trabalho e suas representações na mídia jornalística.	GARBIN, Andréia De Conto; FISCHER, Frida Marina	Estudo documental sobre o assédio moral em vivências de trabalhadores fornecendo um conjunto de fatores que se sobrepõem.	Estudo documental sobre o assédio moral	O assédio moral é mais frequente do o realmente veiculado na mídia e afeta a saúde do trabalhador de forma significativa.
Assédio moral e violências no trabalho: caracterização em perícia judicial. Relato de experiência no setor bancário	LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro et al	Investigação através de entrevistas de perícias médicas (100 participantes) de instituição bancária que adquiriram doença laboral	A doença e causada pelo trabalho em condições desfavoráveis	A perícia abriu possibilidades de se analisar e avaliar situações de trabalho que, isoladamente, teriam pesos menores do que vistos sob o olhar sistêmico e organizacional
Ou tu é zero ou tu é 10. Entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco	MATTOS, Elisangela Carpenedo et al	Analisar as dinâmicas de funcionários de um banco em relação aos sofrimentos impostos pela instituição, que lhes causam doença	O ambiente de trabalho nocivo causa problemas de saúde	As doenças laborais são causadas em grande parte pelo sofrimento ético.
A Prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde.	MENDES, Ana Magnólia; SILVA, Maria Cecilia Queirós	Sessões orientadas com servidores de uma agencia reguladora com coleta de resultados e impressões sobre adoecimento e saúde decorrente do trabalho	Problemas de saúde decorrentes de condições sociais no trabalho	A experiência clínica possibilitou uma melhor experiência e conhecimento sobre a situação de saúde funcional dos servidores.
O assédio moral em profissionais de saúde em uma organização pública	SILVA, Hércia Daniel; RAMOS, Lila de Fátima de Carvalho; MACÊDO, Kátia Barbosa	4 sessões de discussões coletivas com 10 participantes e anotação de resultados.	Como o assédio atua no organismo e na psique dos trabalhadores, levando a doença	Evidências de que a incidência do assédio moral leva à raiva, baixa estima e doenças.
Superexploração e o processo de adoecimento pelo trabalho na indústria frigorífica na cidade de Chapecó – SC	SILVEIRA, Andréa Luiza; MERLO, Álvaro Roberto Crespo	Entrevista narrativa com trabalhadores, sindicalistas e gestores sobre as consequências advindas do trabalho para a saúde laboral.	O adoecimento dos trabalhadores e causado por excessivas metas e assédios.	Todos os resultados levam à Superexploração dos trabalhadores, levando-os a inúmeras e recorrentes doenças.
Gestão de pessoas e ações de prevenção do assédio moral: os casos de duas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná	STORTI, Aline Alves et al.	Qualitativa, com estudo de casos, a pesquisa foi do tipo descritiva com coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas com quatro gestores.	Ações que coíbam o assédio moral nas organizações e na peculiaridade do ambiente.	Há discrepâncias entre os discursos dos gestores e dos empregados, evidenciando que existe o problema de assédio nas empresas.
Trabalhadores descartáveis? Condição de terceirizado e mal-estar no trabalho	TORRES, Camila Costa	Pesquisa e entrevista de caráter qualitativo e quantitativo	Terceirizados possuem situação trabalhista pior que os contratados.	Necessidade eminente de intervenção nas relações entre chefia e funcionários, decorrente de mal-estar e doenças causadas.

Prazer e sofrimento no Trabalho: Vivências na produção de semijoias	LIMA, Flávia e GEMMA, Sandra	Entrevistas individuais com seis trabalhadoras dos setores de vendas e expedição	As situações reais de trabalho que geram sofrimento para as trabalhadoras	A fala das trabalhadoras entrevistadas demonstrou como a organização do trabalho implica a relação do sujeito com o seu trabalhar.
Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas.	FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S	Pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas dirigidas ao segmento de gestores de uma grande instituição financeira do Brasil	Analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e sobre a melhor forma de atuação para combater sua incidência	As organizações precisam parar de negar o problema e começar a adotar ações efetivas para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho.
A saúde mental do trabalhador na era do capitalismo monopolista	MACAMBIRA, D. D. C. B.; TEIXEIRA, S. M.	Revisão Sistemática	Discutir sobre como as mudanças contemporâneas no mundo do trabalho vem afetando o adoecimento mental dos trabalhadores	Embora tenha tido avanços nos campos tecnológico e dos direitos trabalhistas, a alienação laboral decorrente das exigências produtivas da sociedade capitalista resulta no adoecimento dos trabalhadores, em destaque para os transtornos mentais e comportamentais.

4 DISCUSSÃO

Segundo Dejours (1992, p. 25) entende-se por condição de trabalho:

O ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho.¹⁹

De acordo ainda com Dejours (1992, p. 25) a organização do trabalho é entendida como “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.”¹⁹

O sofrimento mental resultaria então, da organização do trabalho.¹⁹

Todos os estudos selecionados evidenciaram que o adoecimento do trabalhador é causado, em inúmeras situações, por fatores relacionados ao trabalho e à má gestão de pessoas, induzindo a doenças físicas e emocionais, prejudicando o trabalhador, sua família, sua produção e o próprio ambiente de trabalho.

Os estudos, com tratamento quantitativo, entrevistaram diferentes categorias trabalhistas para evidenciar o tema, sendo: grandes empresas de alimentação ^{1,9}, servidores públicos ^{4,6,7,8,13}, bancários ^{2,10}, terceirizados em empresas públicas ⁵, veículos de mídia ¹¹, cooperativas ¹², trabalhadores em geral ¹⁴ e policiais militares ³.

O sofrimento no ambiente de trabalho foi tratado por Augusto (2014), Barreto et al (2016), Freitas e Garcia (2019) e Mattos (2019), que explanaram como o ambiente de trabalho pode ser dignificante e prazeroso para o trabalhador, mas por motivos de má gestão torna-se um ambiente de sofrimento e doença. ^{2,6,9,13}

Benevides (2012), Garbin e Fischer (2012), Lima (2014), Silva, Ramos e Macêdo (2016) e Storti (2017) expuseram em seus estudos a problemática do assédio moral ou sexual, revelando quando este pode induzir a várias doenças nos trabalhadores. ^{4,8,10,11,12}

Dário e Lourenço (2018), além de tratarem também sobre o sofrimento no ambiente laboral, evidenciaram como a cultura organizacional da empresa pode afetar a saúde do trabalhador, expondo como a falta de reconhecimento pode induzir a mazelas, em se tratando de trabalhadores com maior grau de especialização. ⁷

As indústrias de alimentos são relatadas na literatura como locais de pressão por metas e cumprimento de horários totalmente inflexíveis, causando doenças físicas por vezes incuráveis devido à ação de gestores que apenas pensam em produtividade.^{1,9}

Silveira e Merlo (2017) ao entrevistarem 19 trabalhadores desse ramo de indústria, concluíram que os próprios trabalhadores estão na empresa pelo fato da mesma gerar oportunidades mais vantajosas do que aquelas do meio rural, de onde a maioria provém. E assim, aceitam as piores condições impostas pelos gestores, adoecendo sistematicamente.¹

Barreto et al (2016) foram além, conduzindo 66 entrevistas, concluindo que, mais do que cumprir as mesmas tarefas estressantes e serem impostas aos mesmos horários, a pressão psicológica sobre o trabalhador pode se estender e ir além do seu ambiente de trabalho, como também pode atingir outras pessoas próximas e poderá ser um agente desestabilizador nas suas relações afetivas.⁹

A carreira militar, em especial a policial, tratada por Ferreira e Ghizoni (2018) explicita a pressão psicológica inerente à carreira e evidenciam em seu estudo com 32 militares que estão expostos a riscos psicossociais decorrente de como a organização é estruturada, sobretudo para o pouco efetivo, pela pouca autonomia e liberdade de expressão, bem como pela interferência política nas decisões da Companhia, ou seja, superiores expondo os comandados a condições extremas de saúde psíquica, além da física.³

Os estresses e dilemas causados pelo trabalho em instituições bancárias são recorrentes na literatura a partir dos anos 70, mas a partir do segundo decênio do século 20, os estudos sobre o adoecimento desta classe trabalhadora se tornaram mais categorizados. Mattos e Merlo (2018) denotaram que o volume de serviço excessivo e o sofrimento ético culminam no adoecimento do trabalhador bancário². Lima et al (2014) evidenciaram que o ambiente de trabalho nos bancos é propício ao assédio moral devido aos sistemas de gestão e organizacionais adotados e identificaram potencialização de sobrecarga mental e psíquica dos trabalhadores com LER/DORT por sujeição a pressões para que desistissem de comprovar a relação da doença com o trabalho¹⁰.

Garbin e Fischer (2012) analisaram a redação de um jornal impresso e relataram um espaço permissivo na organização para prática do assédio moral, potencializando os conflitos para atingir as metas e resultados, com práticas habituais por parte da chefia de indiferença, constrangimentos, desqualificações e ridicularizações, gerando doenças e afastamentos.¹¹

Na contramão do encontrado na literatura, as cooperativas, relatadas por Storti et al (2017), que se entende que por possuir não um chefe, mas diversos responsáveis cooperados,

relatam poucas denúncias de assédio, feita entre os próprios cooperados, onde as empresas pesquisadas mantêm uma postura firme em relação a este tipo de ação.

O trabalho de Dejours em relação à Psicodinâmica do Trabalho foi relatado de forma proeminente e como base de pesquisa em alguns estudos.^{2,7,13,14}

Mattos (2019) relata que no que diz respeito às vivências de prazer, no contexto da psicodinâmica, que estas se encontram ligadas à satisfação em solucionar problemas dos clientes, ao contentamento em ser útil, além do reconhecimento proporcionado ao sentirem-se capazes de resolver problemas, o que adicionalmente confere sentido ao trabalho.²

Na mesma linha, Dario e Lourenço (2018), explanam que os pressupostos da mesma (a Psicodinâmica do Trabalho) permitem compreender o trabalho como sendo um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados.⁷

Augusto et al (2014) e Mendes e Silva (2012) concluíram em seus estudos que para a psicodinâmica do trabalho, ao confrontar o real do trabalho, o sujeito experimenta, inevitavelmente, o sofrimento, e a condição necessária para a transformação do sofrimento em prazer é o reconhecimento, onde somente o reconhecimento pode dar a real dimensão para os sujeitos de sua utilidade para a organização e também de seu pertencimento a um coletivo de trabalho.^{13,14}

Como visto, as evidências apontam para o adoecimento de trabalhadores, de vários setores e ofícios, decorrentes da má gestão, e também que na maioria das situações onde existe uma escala hierárquica, os superiores se utilizam da sua posição para cometer atos contrários ao bom senso e a humanidade, afetando de forma categórica a saúde dos mesmos.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tratou sobre o tema processo de adoecimento de trabalhadores, em diversas áreas, decorrente da má gestão de pessoas e de atitudes de maus gestores.

Verificou-se uma predominância de estudos com abordagem quantitativa. Foram encontrados poucos estudos com abordagens teórico-metodológicas mais pormenorizadas para verificar relações causais entre o processo de má gestão de pessoas e o estresse e outras doenças relacionadas ao trabalho, com riscos de acidentes e sofrimento psíquico.

O estudo teve suas limitações quando a bibliografia de pesquisa identificou trabalhos concluídos ou publicados em data inferior a imposta pelos critérios de inclusão e exclusão, que foram motivados por achar estudos mais recentes sobre o tema, também por ater o idioma ao português, visando caracterizar problemas inerentes à nossa realidade.

Em relação ao questionamento do estudo, entende-se que os processos de adoecimento ou a doença em si, seja ela física ou psicológica, são realmente inerentes ao próprio processo de trabalhar, mas que os maus gestores e suas atitudes também contribuem causando estas mesmas doenças, principalmente quando os trabalhadores são pressionados a não notificarem seu adoecimento evitando, assim, a comprovação donexo causal entre doença/trabalho.

Como visto, a psicodinâmica do trabalho, por sua denotada importância e objetividade, necessita ser aplicada como uma prática das organizações, como metodologia de promoção de saúde e prevenção de doenças em prol dos trabalhadores.

Apesar das referências incluídas no estudo apontarem como certa a relação de adoecimento de trabalhadores e má gestão, ainda existem muitas lacunas que seria de extrema importância preencher para que se chegue a resultados corretos e transparentes na questão relacionada a trabalho e saúde mental do trabalhador. A subnotificação dos casos, por exemplo, se torna um grande problema pois dificulta, consideravelmente, o trabalho dos profissionais da saúde que não conseguem fazer a relação causal.

Conclui-se que as relações de trabalho consideradas nocivas ou tóxicas, discernindo-as aqui como as relações de má gestão de pessoas ou má condução de trabalho por gestores e chefes, são altamente problemáticas e ocasionam inúmeras doenças de cunho físico e emocional para os trabalhadores, tanto na iniciativa privada quanto nos órgãos públicos.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se pormenorizar o tema especificamente focado em determinado nicho ou segmento como as cooperativas, por exemplo, para tentar evidenciar o fato de que, como não existe chefe, os casos de assédio são encontrados em menor número.

Indica-se também que, o tema seja aprofundado nos próximos estudos para que possa ser usado para contribuir em intervenções com gestores e líderes, com o intuito de capacitá-los e elucidá-los quanto a real situação do adoecimento de trabalhadores devido à má gestão de pessoas.

6 BIBLIOGRAFIA

- 1 - SILVEIRA, A. L.; MERLO, Á. R. C. **Superexploração e o processo de adoecimento pelo trabalho na indústria frigorífica na cidade de Chapecó – SC.** Revista Grifos, N. 43, 2017.
- 2 - MATTOS, E. C. et al. **Ou tu é zero ou tu é 10. Entre o sofrimento e o prazer:** o caso dos gestores intermediários de um banco. Trab. (En) Cena, Palmas, v. 4, n. 1, 2019.
- 3 - FERREIRA, T. M. **Mapeamento dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho de servidores públicos do Estado de Tocantins:** o caso dos policiais militares de Arraias. Revista Desafios, v. 5, n. Especial, 2018.
- 4 - BENEVIDES, S. D. et al. **Assédio moral no trabalho:** um estudo exploratório no Município de Fortaleza – CE. Revista de administração da UFSM. v. 5, n. 2, p. 373-385, 2012.
- 5 - TORRES, C. C. et al. **Trabalhadores descartáveis?** Condição de terceirizado e mal-estar no trabalho. Estudos e Pesquisas em Psicologia, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 715-735, 2016.
- 6 - FREITAS, J. P.; GARCIA, F. C. **Prazer e Sofrimento no Trabalho:** Estudo com Servidores de uma Editora e Gráfica Universitária de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. Rev. Cienc. Gerenciais. v. 23, n. 37, p. 23-31, 2019.
- 7 - DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. **Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho:** um estudo com professores de Instituições Federais de Ensino Superior. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, Vol. 14, n. 27, jan.-jun. 2018.
- 8 - SILVA, H. D.; RAMOS, L. F. C.; MACÊDO, K. B. **O assédio moral em profissionais de saúde em uma organização pública.** Qualia. v. 2, n.1, jan.-jun. 2016.
- 9 - BARRETO, L. C. S. et al. **Trabalho, prazer e sofrimento:** um estudo em unidades produtoras de alimentação. Razão e palavra. n. 94, 2016.
- 10 - LIMA, C. Q. B. et al. **Assédio moral e violências no trabalho:** caracterização em perícia judicial. Relato de experiência no setor bancário. Rev. bras. Saúde ocupacional, São Paulo, 39 (129): 101-110, 2014.
- 11 - GARBIN, A. C.; FISCHER, F. M. **Assédio moral no trabalho e suas representações na mídia jornalística.** Rev Saúde Pública 46(3):417-24, 2012.
- 12 - STORTI, A. A. et al. **Gestão de pessoas e ações de prevenção do assédio moral:** os casos de duas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Revista de Gestão e Secretariado -GeSec, São Paulo, v. 8, n. 1, p 71-100, jan. /abr. 2017.

- 13 - AUGUSTO, M. M. et al. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr. 2014.
- 14 - MENDES, A. M.; SILVA, M. C. Q. **A Prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde.** Tempus Acta, v. 6, n.2, 2012.
- 15 – LIMA, F. T.; GEMMA, S. F. B. **Prazer e sofrimento no trabalho:** vivências na produção de semijoias. Psicologia e Sociedade. V .31 Belo Horizonte 2019
- 16 - DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002
- 17 - FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. **Assédio moral e gestão de pessoas:** uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34. 2008.
- 18- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho:** Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- 19 – DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 1992
- 20 – MACAMBIRA, D. D. C. B.; TEIXEIRA, S. M. **A saúde mental do trabalhador na era do capitalismo monopolista.** VIII Jornada Internacional das Políticas Públicas, Maranhão, 2017.