Dr. José Carlos Zanelli
Dra. Lilia Aparecida Kanan
e Colaboradores

FATORES DE RISCO, PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL E TRABALHO

Organizações que emancipam ou que matam

2ª Edição

EDIÇÃO BILÍNGUE REVISADA AMPLIADA

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

Dr. José Carlos Zanelli
Dra. Lilia Aparecida Kanan
e Colaboradores:
Dr. Aristeo Santos López
Dr. Carlos María Alcover
Dr. Ezequiel Ramírez Lira
Dr. Guillermo Yáber-Oltra
Dr. Jose Maria Peiró
Dr. Josep Maria Blanch
Mg. Juan Pablo Toro
Mg. Mercedes Argaña
Dr. Sigmar Malvezzi
Dra. Tania García Ramos y Dra. Ana Guzzi

FATORES DE RISCO, PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL E TRABALHO

Organizações que emancipam ou que matam

FACTORES DE RIESGO, PROTECCIÓN PSICOSOCIAL Y TRABAJO

Organizaciones que emancipan o que matan

2ª Edição - bilíngue, revisada e ampliada
2ª Edición - bilingüe, revisada y ampliada

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

Lages (SC), Brasil, 2019

FATORES DE RISCO, PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL E TRABALHO
Organizações que emancipam ou que matam

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

CORPO EDITORIAL
Cristina Keiko Yamaguchi (Presidente)
Patrícia Antunes Luiz Lucena Miranda (Secretária)
Sérgio Gonçalves
José Luís Carraro
Lenita Agostinetto
Elisa Maria Rodriguez Pazinatto Telli
Natalia Veronez Da Cunha Bellinati
Aline Lampert Rocha Pagliosa
Geraldo Augusto Locks
Mariléia Aparecida Wolf Tubs
Tarso Waltrick
Alexandre Tripoli Venção

REVISÃO
Natascha Franzen

PROJETO GRÁFICO
Emerson Passos / EMYO Comunicação & Design

IMPRESSÃO
Maxi Gráfica

F254 Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam = Factores de riesco, protección psicosocial y trabajo: organizaciones que emancipan o que matan/ José Carlos Zanelli, Lilia Aparecida Kanan e col. - 2. ed. - Lages : EDUNIPLAC, 2019.
252 p. : il.

ISBN: 978-85-89237-26-0

1. Psicologia. 2. Fenômenos psicossociais e trabalho. 3. Segurança no trabalho. 4. Saúde ocupacional. 5. Riscos ocupacionais. 6. Condições no trabalho. I. Zanelli, José Carlos. II. Factores de riesco, protección psicossocial y trabajo: organizaciones que emancipan o que matan.

CDD 158.7

(Elaborada pela Bibliotecária Silvania de F. R. Dalla Costa - CRB-14/748).

Lages (SC), Brasil, 2019

Aos trabalhadores – gestores e geridos, que nos confiam a solução dos problemas psicossociais que enfrentam nas atividades de produção e na prestação de serviços.

Aos educandos – da graduação ao pós-doutorado, que nos inspiram e desafiam a pesquisar e produzir conhecimentos, há décadas.

"Tudo aquilo que o homem ignora, não existe para ele. Por isso o universo de cada um se resume no tamanho de seu saber" (ALBERT EINSTEIN).

"O conhecimento é em si mesmo um poder" (FRANCIS BACON).

"... o apoio das direções mostra que outro *management* é possível, a que podemos chamar de '*management* cooperativo' (...) o *management* cooperativo não é apenas viável e eficiente. Ele representa também a maneira de restabelecer a confiança e o viver juntos entre os trabalhadores que desempenham um papel fundamental na saúde mental no trabalho, pois a saúde mental não depende apenas do talento individual de cada trabalhador. O meio mais poderoso de prevenção das patologias mentais no trabalho não depende dos médicos ou dos psicólogos, mas do respeito e da consideração para com os outros, da ajuda mútua, do *savoir-vivre*, do viver juntos e da solidariedade. E a cooperação é a mediação imprescindível na formação e na renovação das solidariedades contra o sofrimento no trabalho" (DEJOURS, 2016, p. 330).

SUMÁRIO

Prefácio à Segunda Edição **7**

Prefácio à Primeira Edição **11**

Apresentação **19**

Introdução **23**

1. Organizações saudáveis e não saudáveis: relevância dos fatores psicossociais **31**

1.1 Da interação dos riscos gerais à proteção psicossocial relacionada ao trabalho 35

1.2 Complementando, mas não concluindo 45

1.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 47

2. Indicadores da organização de trabalho como construções saudáveis e não saudáveis **53**

2.1 Indicadores do trabalho decente e de organizações positivas e autentizóticas 57

2.2 Complementando, mas não concluindo 63

2.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 65

3. Fenômenos psicossociais no contexto organizacional **69**

3.1 Concepções dos principais fenômenos psicossociais, do princípio da precaução e do conceito de vulnerabilidade 73

3.2 Complementando, mas não concluindo 88

3.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 89

4. Características básicas da cultura e do poder nas organizações saudáveis e não saudáveis **93**

4.1 Pressupostos culturais, poder e tomada de decisões 96

4.2 Complementando, mas não concluindo 103

4.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 104

5. Princípios éticos, valores e moral associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional 109

5.1 Responsabilidade ética gerencial e desenvolvimento dos valores 113
5.2 Complementando, mas não concluindo 121
5.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 122

6. Atitudes e comportamentos associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional 125

6.1 Atitudes estruturantes, comportamentos recorrentes e disposições dominantes 129
6.2 Complementando, mas não concluindo 134
6.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 135

7. Pressupostos de responsabilidade social corporativa associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional 139

7.1 Corrupção, responsabilidade social corporativa, produtividade e sustentabilidade psicossocial 143
7.2 Complementando, mas não concluindo 148
7.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 150

8. Articulação das variáveis psicossociais de riscos e de proteção associadas ao trabalho 155

8.1 Recursos e práticas psicossociais saudáveis no ambiente de trabalho 158
8.2 Complementando, mas não concluindo 168
8.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana 169

POSFÁCIO 173

REFERÊNCIAS 181

PREFÁCIO À SEGUNDA EDIÇÃO[1]

Representa uma grande satisfação, para mim, constatar o êxito desta obra publicada há poucos anos, refletido em um dos indicadores mais significativos, a demanda e subsequente publicação de sua segunda edição. Essa satisfação vai mais além do prazer que tenho de ver que o trabalho de meus amigos José Carlos Zanelli e Lilia Aparecida Kanan teve uma recepção muito positiva e tem sido reconhecido pelos leitores.

O tema deste livro tem grande transcendência no mundo do trabalho e das organizações e na sociedade. Além disso, é ainda maior no contexto em que é produzido e ao qual é endereçado: o continente latino-americano. É necessário e urgente promover trabalhos humanos e humanizados, decentes e salutogênicos. Ademais, é também imperativo e desafiador que as novas organizações e as que já existem na América Latina sejam estratégicas, humanas e produtivas, no seu dia-a-dia e nos seus planos, contribuindo, assim, para a dignidade pessoal e para a construção biográfica de seus trabalhadores e trabalhadoras.

É, pois, uma ótima notícia ver que agora a publicação será realizada tanto em português e como em espanhol. Com isso, seu conteúdo e ensino terão um alcance maior e, tenho certeza, irão incidir em médio prazo sobre as realidades laborais e organizacionais da América Latina. A acolhida amplamente positiva e o estudo desta obra por professores e estudantes do grande número de universidades latino-americanas, onde estas matérias são ensinadas, por profissionais relacionados com o assunto, por empregadores e trabalhadores, por agentes sociais e responsáveis pelas políticas de segurança e saúde ocupacional dos diferentes países serão muito favoráveis. Assim, desejo intensamente, porque isso contribuirá para a melhoria da riqueza das sociedades latino-americanas, mas também para a qualidade de vida de seus trabalhadores e para a dignidade do trabalho. Além disso, confio

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

que inspirará os diferentes atores, estratégias e ações que erradiquem a exploração, o trabalho desumano e a alienação dos trabalhadores.

Não vou esmiuçar a utilidade de cada um dos capítulos da obra, nem o significado que eles têm no contexto atual. Tudo isso já foi mencionado no prefácio da primeira edição, que se inclui também nesta. Em minha opinião, o que disse na ocasião tem validade, ainda maior, agora.

No entanto, não quero finalizar este novo prólogo sem ressaltar a iniciativa que os autores tiveram nesta segunda edição de incorporar um elenco magnífico de autores convidados para que, depois de revisar um capítulo de acordo com sua especialidade, acrescentam seu aporte em uma nova seção, na qual analisam os postulados desse capítulo para a realidade latino-americana. É um procedimento magnífico, que enriquece grandemente a obra pelas contribuições que foram realizadas e pela qualidade e prestígio dos autores convidados. Além disso, a diversidade de sua procedência geográfica e o assunto em que cada um se concentra oferece uma ampla gama de ideias e contribuições. Minhas congratulações a todos pelo esforço e pelos resultados na contextualização dos conteúdos da obra na realidade latino-americana.
De outra parte, as reflexões do Prof. Sigmar Malvezzi são também uma magnífica contribuição, com a qual ele aporta e compartilha sua sabedoria. Os seus argumentos representam um catalisador fundamental para as contribuições deste trabalho científico, acadêmico e profissional que estimula a sua utilização, colaborando para o bem-estar, a qualidade de vida no trabalho e para a justiça organizacional e social.

Meus melhores votos para esta nova edição que agora é publicada e meu convite a sua leitura atenta para todos aqueles que têm algum tipo de responsabilidade ou interesse nestas temáticas. Como eu já disse, acadêmicos, profissionais, pesquisadores, agentes sociais e administradores, e também os responsáveis pelas políticas trabalhistas e de emprego nos diferentes países do continente latino-americano

encontrarão informação, formação, ideias e inspiração para realizar seus projetos em prol da melhoria do trabalho, das organizações e da sociedade.

Dr. Jose Maria Peiró
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie. Espanha.
jose.m.peiro@uv.es

PREFÁCIO À PRIMEIRA EDIÇÃO[1]

Quando recebi o convite dos autores para preparar o prefácio deste livro, senti a satisfação de ver culminada uma obra cujo início também tive o privilégio de conhecer em primeira mão, devido ao período de estudos que o Professor Zanelli fez em nosso *Instituto Universitario de Investigación de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL)*. Tal visita se enquadrava em um programa mais amplo em que o Professor Zanelli planejava visitar outros centros europeus de pesquisa de temáticas relacionadas com a avaliação e prevenção de riscos psicossociais nas organizações e com a promoção da saúde em organizações de trabalho.

Durante a sua estadia no nosso Instituto, tivemos a oportunidade de conversar e trabalhar juntos em temas relevantes para melhorar a qualidade do trabalho e o desenvolvimento das organizações. Dois anos depois, aquele projeto se tornou uma excelente realidade. O documento, que inicialmente incluía um conjunto de questões centrais e importantes para compreender as características das organizações saudáveis, diferenciando-as daquelas que degradam a saúde dos trabalhadores por sua concepção e práticas, agora se tornou uma magnífica monografia que se coloca, com rigor na informação e na análise, uma reflexão profunda e uma análise valiosa dos principais aspectos dos fatores de risco e proteção psicossocial relacionados ao trabalho.

O título, ao marcar tanto os riscos quanto a proteção, resulta em um componente muito atrativo que os autores, posteriormente, irão esmiuçar em seus diferentes aspectos, ao longo dos diferentes capítulos que compõem a obra. Além disso, o subtítulo "Organizações que emancipam ou que matam" assinala uma polarização que é muito didática e de grande força comunicativa. De fato, ao assinalar essas possíveis funções das organizações - emancipar ou matar - e também suas consequências, estão claramente indicando que a principal função

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

das organizações não é, sem mais, produzir bens ou serviços para gerar riqueza e benefícios, mas compensar aqueles que contribuem de várias maneiras para a sua criação, manutenção e desenvolvimento.

A principal função das organizações é contribuir para a "construção" (às vezes, infelizmente, para a "destruição") das pessoas. De fato, boa parte da vida dos adultos se desenvolve no trabalho e é nessa atividade (também em outras atividades, como a vida familiar etc.) em que a pessoa vai se "fazendo e construindo" como tal. Ali ela realizando sua vida biográfica e vai configurando e desenvolvendo sua identidade. As organizações são âmbitos privilegiados para que as pessoas se desenvolvam e aprendam a entender melhor a realidade, enriquecendo seus conhecimentos e as formas de compreender a realidade. São também espaços em que essas pessoas contribuem para melhorar a realidade que as rodeia, produzem bens e serviços e contribuem para a transformação do mundo em que vivem, participando do quadro de trabalho organizado e coordenado. A organização e o trabalho são ou podem ser, além disso, uma "escola de convivência" e nelas as pessoas, em relação com os demais, vão construindo uma comunidade e avançam sua experiência de vida com os outros, colaborativa, cooperativa e que se fundamenta no respeito e no relacionamento interpessoal. Por último, o trabalho é uma fonte importante de identidade, uma identidade dinâmica que vai crescendo e "se fazendo" a cada dia. As pessoas em seu trabalho "aprendem a ser". Essa é a Responsabilidade Social Corporativa fundamental das organizações: criar espaços de trabalho que contribuam para a "construção" e realização das pessoas e que elas, nesse processo de autorrealização, consigam produzir bens e serviços para a sociedade e benefícios para a organização que, por sua vez, sejam distribuídos de forma justa entre os diferentes atores e grupos envolvidos no projeto. Esta função das organizações tem efeitos muito positivos em nível social e coletivo ao facilitar a inclusão e a integração social e a estruturação da sociedade.

Na presente obra, os autores analisam essa complexa realidade de diferentes ângulos com resultados extremamente interessantes e

produtivos. Além disso, o uso do que poderíamos chamar de uma "metodologia de contraste ou polarização", ao diferenciar as organizações saudáveis e as não saudáveis, permite demarcar as linhas importantes que o leitor deve levar em consideração se quiser apreender as estratégias de prevenção e de proteção dos riscos psicossociais e de potenciação de algumas organizações saudáveis.

Mencionemos brevemente as principais perspectivas abordadas com o propósito de estimular o interesse do leitor. Após uma conceituação dos fenômenos objeto do trabalho, os autores analisam os indicadores que permitirão aos gestores, agentes sociais, pesquisadores e educadores identificar a situação e os progressos nos aspectos relevantes da saúde organizacional. Posteriormente, localizam-se fenômenos psicossociais que podem ser uma fonte de risco no contexto organizacional, dando especial atenção também à vulnerabilidade de determinados coletivos das organizações. Após estes três capítulos, que em nossa opinião esclarecem e definem os principais elementos conceituais e temáticos da monografia, os autores adentram na análise dos fenômenos e processos organizacionais que influenciam significativamente a orientação que pode tornar as organizações saudáveis ou prejudiciais à saúde. O primeiro desses fenômenos é a cultura e o poder nessas organizações. Outro fenômeno estreitamente relacionado ao anterior é o dos princípios e valores, bem como a moral e a ética da organização. Posteriormente, é abordado um componente central da saúde organizacional: as atitudes e comportamentos associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional. Finalmente, e a partir de uma abordagem multinível - que, com efeito, foi levada em consideração ao longo de toda obra – levanta-se a relação que a responsabilidade social tem com os fenômenos psicossociais no contexto organizacional, com especial atenção à corrupção. Esse poderia ser um risco basilar de muitos outros que podem emergir quando essa corrupção se instala na organização. O último capítulo é de especial interesse ao estabelecer a integração de variáveis de risco e de proteção psicossocial nas organizações e no trabalho. Dele,

ressaltaremos dois elementos: a sistematicidade na análise desses aspectos e o caráter dinâmico e interativo da relação entre os diferentes elementos de risco e proteção.

Esta obra é, assim, de grande utilidade para quem se dedica profissionalmente à gestão das organizações, sem nenhum tipo de exclusão. Os administradores podem pensar que quem tem que ler esta obra são os gerentes de Recursos Humanos ou os de Saúde Ocupacional. Cremos que isso seria um erro. Conseguir uma organização saudável, isto é, uma organização emancipadora, e evitar convertê-la em uma organização "que mata" é responsabilidade de todos. A alta Direção não pode delegar essa responsabilidade unicamente à gestão de Recursos Humanos ou ao serviço de Saúde Ocupacional, como se as outras gerências não lidassem com recursos humanos, com as pessoas e tivessem que se ocupar do negócio. Não se pode fazer negócios sem as pessoas, portanto, todos e cada um dos gerentes têm que se ocupar das pessoas e contribuir para que a organização seja humana, emancipadora e produtiva.

A obra também é de grande utilidade para pesquisadores e profissionais. Estou convencido de que, ao longo de sua leitura, vão encontrar inspiração para novas perguntas de pesquisa e propostas de atuação, e também vão encontrar respostas múltiplas ao interesse e empenho de melhorar a organização. Além disso, é um importante instrumento para a formação de todos aqueles interessados em organizações como realidades humanas e sociais, e no seu papel na sociedade.

Além do que, esta obra foi escrita a partir de um profundo conhecimento da realidade laboral e organizacional brasileira e, por extensão, a partir do conhecimento da realidade sociolaboral e organizacional da latino-americana. Mas é de especial interesse ter sido escrita em diálogo de primeira mão com investigadores e profissionais europeus. Procede agradecer aos autores pela capacidade de compreender e se encarregar dos "logos" europeus em saúde ocupacional e prevenção de riscos psicossociais e considerá-lo ao

elaborar seu próprio "logos" latino-americano sobre essas temáticas. Também é muito valiosa sua capacidade de considerar e transitar através desses "logos" ("dia-logos") para alcançar um resultado que enriquece ambas as perspectivas.

Confio que, com tudo que foi dito, o leitor não terá muitas dúvidas sobre a importância da obra e é por isso que só me resta convidá-lo a adentrar nela. Acredito que estou legitimado para fazê-lo graças ao privilégio que tive de tê-la lido antes de sua impressão, aproveitando-me da gentileza dos autores ao me convidar a escrever o prefácio, que aqui finaliza.

Dr. Jose Maria Peiró
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie. Espanha.
|ose.m.peiro@uv.es

AUTORES DO LIVRO E COLABORADORES

Dr. José Carlos Zanelli
Universidade Federal de Santa Catarina e Instituto Zanelli - Saúde e Produtividade, Florianópolis, Brasil.
saudeeprodutividade@gmail.com

Dra. Lilia Aparecida Kanan
Universidade do Planalto Catarinense, Lages, Brasil.
lilia_kanan@hotmail.com

COLABORADORES

Prefácios: **Dr. Jose Maria Peiró**
IDOCAL. Universidade de Valencia e Ivie, Espanha.
jose.m.peiro@uv.es

Capítulo 1: **Mg. Mercedes Argaña**
Universidade Católica "Nossa Senhora da Assunção", Assunção, Paraguai.
mercearpy@gmail.com

Capítulo 2: **Dr. Josep M. Blanch**
Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha e Universidade de San Buenaventura, Colômbia.
jmbr.blanch@gmail.com

Capítulo 3: **Dra. Tania García Ramos e Dra. Ana Guzzi**
Universidade de Porto Rico, Campus Rio Piedras.
taniagarcia22@hotmail.com; anavasquesguzzi@gmail.com

Capítulo 4: **Mg. Juan Pablo Toro**
Universidade Diego Portales, Santiago do Chile.
juan.toro@udp.cl

Capítulo 5: **Dr. Ezequiel Ramírez Lira**
Universidade de Guadalajara e Centro Universitário do Sul, México.
ezequielr79@gmail.com

Capítulo 6: **Dr. Carlos María Alcover**
Universidade Rey Juan Carlos, Madrid, Espanha.
carlosmaria.alcover@urjc.es

Capítulo 7: **Dr. Aristeo Santos López**
Universidade Autônoma do Estado do México, Toluca.
arisan3@gmail.com

Capítulo 8: **Dr. Guillermo Yáber-Oltra**
Universidade Católica Andrés Bello, Venezuela.
gyabero@gmail.com

Posfácio: **Dr. Sigmar Malvezzi**
Universidade de São Paulo e Fundação Dom Cabral, Brasil.
sigmar@usp.br

APRESENTAÇÃO

Neste livro, centramos nossa atenção nos fenômenos psicossociais do cotidiano das organizações de trabalho e em suas conexões. Como o leitor verá, o foco recai sobre articulações conceituais que acompanham a interpretação que atribuímos aos usos que a literatura científica propõe para tais conceitos. Analisamos a positividade e a negatividade das interações em ambientes laborais como uma construção psicossocial, na perspectiva da análise multinível, como proposta por Peiró e Tetrick (2011). São relações multideterminadas, nas quais as variáveis intercruzam-se desde o âmbito individual aos fatores associados do contexto e do conteúdo do trabalho em si, ao grupo ou unidade de trabalho, à própria organização, à interface trabalho-não trabalho e, mais amplamente, aos eventos societários. Estabelecem uma fusão complexa e dinâmica de influências e contrainfluências que reconstroem continuamente as condições que afetam o desempenho, a produtividade e a saúde.

Preferimos a expressão **fatores de risco**, **de proteção psicossocial e trabalho**, ou ***relacionados* ao trabalho**, em vez de ***no* trabalho**, porque é evidente a indissociabilidade entre os eventos intrínsecos ao trabalhador, o contexto estrito das atividades internas de trabalho e as condições externas. Ou seja, optamos pelo uso de termos que indicam as conexões para tornar clara a interação contínua e relacional entre todos os âmbitos de variáveis que integram os **fenômenos psicossociais**.

Estes são processos concernentes à saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida, interligados à produtividade, governança e sustentabilidade das organizações e de seus ambientes externos. Constituem-se nos antecedentes, condições ou **fatores** que determinam consequências. Os fatores são interpretados como favoráveis, de amparo e **de proteção** ou, em seus contrários, como desfavoráveis, ameaçadores, de perigo e **de risco**. Portanto, tais eventos podem ser

psicossocialmente positivos ou, no extremo oposto, negativos, quando resultam em **danos** físicos, biológicos, psicológicos e sociais, aos indivíduos, grupos e comunidades.

Em contraposição aos danos, temos almejado **condições de emancipação e de saúde** relacionadas ao trabalho. De um modo efetivo, atuar para construir resiliência: planejar, executar e avaliar processos de desenvolvimento de padrões de adaptação saudável em contextos de riscos e adversidades. Para tanto, um desafio inevitável apresenta-se aos profissionais que lidam com os **fenômenos dos riscos psicossociais**. Inevitável porque faz parte de seu dever; o que significa manter firme compromisso social, aliado à responsabilidade ética. Mas ambos não bastam; há que se ter competência para o fazer profissional. Isso inclui tanto o conhecimento dos avanços científicos acumulados como as habilidades de intervenção. Este livro tem o propósito de contribuir com a primeira parte dessa premissa: estabelecer uma matriz articulada de conceitos que, pelo uso reiterado que deles se faz em várias ciências, induz acreditar que representam uma base confiável para a compreensão dos fenômenos psicossociais nas organizações de trabalho.

A realidade dos fatores de risco e de proteção psicossocial relacionada ao trabalho afeta, em extensão, a todos os setores produtivos de bens e serviços. Nas organizações, perpassam todos os níveis e setores. Atingem os gestores centrais e intermediários e os demais trabalhadores. Ser produtivo, em princípio, deveria propiciar motivos para autoestima e dignidade a todos os seres humanos. Contudo, a forma como se dá a organização do trabalho acaba por patrocinar dissonâncias, incoerências e, consequentemente, instiga tensões e adoecimentos.

As condições de vida e de trabalho enredam-se em dinâmicas multidimensionais de intercâmbios entre os fatores biopsicossociais que

A realidade dos fatores de risco e de proteção psicossocial relacionada ao trabalho afeta, em extensão, a todos os setores produtivos de bens e serviços.

demandam recursos aplicados e teóricos, para que se compreendam os determinantes idiossincráticos e socioculturais na gênese das patologias e acidentes. Cresce a urgência de estudos, pesquisas e intervenções com foco no entendimento e na redução efetiva das morbidades vinculadas ao trabalho. Bem além dos fatores de risco, temos que compreender os **fatores de proteção psicossocial relacionados ao trabalho**, aqueles que promovem as interações favoráveis: confiança e respeito interpessoais, resiliência, engajamento, aprendizagens compartilhadas; enfim, a construção de **organizações saudáveis**.

Comparando-se a realidade laboral latino-americana à dos países de desenvolvimento econômico acentuado, verifica-se que, naquela, cuidados de proteção psicossocial são incipientes, ao mesmo tempo em que as pesquisas científicas e as legislações ou normatizações relativas ao assunto são precárias ou quase nulas. A falta de esforços de planejamento e viabilização de políticas públicas para valorizar a saúde e o bem-estar traz perdas tanto para as organizações privadas quanto para as administrações públicas. São prejuízos não somente financeiros, mas de sobrecarga, insatisfação e desagregação social. No entanto, prevalece a mentalidade de que os **danos psicossociais** – como o estresse patológico – são devidos a variáveis de cunho individual e independem do contexto das atividades diretas de trabalho, das condições organizacionais e do entorno extensivo. Intervenções apenas de ordem clínica (ou curativas) têm eficácia reduzida em longo prazo, além de serem dispendiosas para as organizações e para os cofres públicos, porque são recorrentes e pelo fato óbvio de que o trabalhador retorna para as mesmas condições que determinam as consequências danosas.

Comparando-se a realidade laboral latino-americana à dos países de desenvolvimento econômico acentuado, verifica-se que, naquela, cuidados de proteção psicossocial são incipientes.

Muito se tem por fazer em nossas realidades de trabalho. Estamos

convictos de que a articulação dos conceitos aqui proposta contribuirá como uma matriz conceitual de referência em estudos para a **redução dos danos psicossociais**. Interessa a todos os estudantes e profissionais de algum modo preocupados com a saúde, o bem-estar, a qualidade de vida e a produtividade, a governança e a sustentabilidade nas organizações. Acreditamos igualmente em ideais de justiça e equidade que tornarão nossos ambientes de trabalho saudáveis e responsavelmente produtivos.

A redação deste livro assenta-se no texto original do capítulo publicado em Zanelli (2014). Como um projeto de pós-doutorado compartilhado por nós, autores, o texto original sofreu modificações e aprofundamentos com base em vasta literatura internacional. Nosso objetivo foi produzir um texto didático para auxiliar na promoção de aprendizagens sobre as características dos **fenômenos psicossociais da saúde ocupacional e organizacional**.

Agradecemos ao Programa de Pós-Graduação em Administração da IMED, à Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC e à Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina - SES/SC pelo apoio institucional ao desenvolvimento do projeto. Nesta segunda edição, revisada e ampliada, publicada em português e espanhol, prestamos agradecimentos à Universidade de Valencia e Ivie (Espanha), Universidade Católica Nossa Senhora da Assunção (Assunção, Paraguai), Universidade Autônoma de Barcelona (Espanha), Universidade de San Buenaventura (Colômbia), Universidade de Porto Rico (Campus Rio Piedras) e Universidad eDiego Portales (Santiago do Chile).

Estamos construindo um blog para complementar e atualizar as informações aqui apresentadas. O leitor pode acessá-lo em www.riscospsicossociais.com.br

Dra. Lilia Aparecida Kanan
lilia_kanan@hotmail.com

Dr. José Carlos Zanelli
saudeeprodutividade@gmail.com

INTRODUÇÃO

Transtornos fóbicos, de ansiedade, de alimentação, do pânico, obsessivo-compulsivos, estresse, depressão e outros, simultâneos ao consumo abusivo de substâncias psicoativas, crimes hediondos, violência no trânsito, no ambiente escolar, familiar e de trabalho estão em progressão alarmante nas últimas décadas. Ocupam a maior parte dos noticiários e invadem o cotidiano de qualquer um, os espaços públicos e, de modo inquietante, nossas organizações de trabalho. A lógica do desenvolvimento capitalista mundial estabelecida, mormente a partir da Revolução Industrial, é utilizada como base dos argumentos para explicar tais fenômenos (OVEJERO BERNAL, 2010; ZANELLI; CALZARETTA; GARCÍA; LIPP; CHAMBEL, 2010).

Em 1936, nas páginas iniciais da agora clássica obra *Homo Ludens*, Johan Huizinga alertava sobre a designação otimista atribuída à nossa espécie ao nos referirmos a ela como *Homo Sapiens* (HUIZINGA, 2000). Registra que foi a ingenuidade dos iluministas e o exagero de culto à razão do século XVIII que nos fizeram supor tão racionais. No mesmo ano, a genialidade de Chaplin revelava, em cenas, o que estava acontecendo na trajetória entre a produção artesanal e a produção em série, com implicações não só físicas, mas também psicológicas e sociais. O filme *Tempos Modernos* (CHAPLIN, 1936) retrata uma sociedade conturbada pela violência nas ruas, por protestos, greves, repressões, desemprego, adoecimentos e muito do que hoje é visto como manifestações que se tornaram exacerbadas e aparentam um descontrole, em muitos países.

Pouco menos de um século depois, indagamos o que é a racionalidade humana se constatamos notícias como: "Os jovens japoneses que estão trabalhando até a morte: fenômeno do 'karochi' afeta jovens profissionais pressionados a fazer longas jornadas – e deixa o país em alerta" (LANE, 2017). Ou: "Como suicídio de funcionária exausta levou à renúncia do presidente de gigante japonesa: o presidente da

principal agência de publicidade do Japão anunciou sua renúncia ao cargo após o suicídio de uma funcionária que se dizia física e mentalmente exausta por causa do excesso de trabalho" (BBC Brasil, 2016). E também, para derivações da notícia, a mesma manchete: "Japão registra 2 mil mortes por trabalho excessivo por ano".

Há, nas organizações de trabalho deste novo século, um decréscimo da coesão, e uma propensão ao isolamento social e emocional, assim como perda do sentido de comunidade, redução no comprometimento, e dificuldades no estabelecimento de vínculos com a organização. Humildade, tolerância e aceitação da diversidade são expressões que, embora muitas vezes repetidas, não fazem sentido legítimo para muitos. Com frequência, os valores que estão em seus fundamentos não correspondem à realidade vivida pelas pessoas.

Orientar a cultura com base em valores éticos compartilhados, visando à construção do bem-estar individual e coletivo, em princípio, tornou-se um compromisso que demanda competências específicas de gestão. O desafio é instituir políticas e práticas, nos níveis estratégico, tático e operacional, que sustentem os propósitos da organização e envolvam as pessoas com a produtividade, com responsabilidade social corporativa autêntica. A razão para enfrentar o desafio salta aos olhos daqueles que se preocupam com o que observam nos noticiários, ou daqueles que acompanham, em veículos menos populares, as estatísticas e os estudos científicos.

Idealizamos uma cultura ética como um marco axiológico orientador nas organizações. Os valores morais de respeito, tolerância, responsabilidade, cooperação e solidariedade são alguns dos referentes para as interações saudáveis nos ambientes laborais. Os gestores têm papel determinante, como veremos ao longo de todo este

Orientar a cultura com base em valores éticos compartilhados, visando à construção do bem-estar individual e coletivo, em princípio, tornou-se um compromisso que demanda competências específicas de gestão.

livro, na socialização ou ressocialização para câmbio efetivo dos valores em atitudes e comportamentos éticos. Sob essa ótica, as unidades de trabalho são campos privilegiados de educação. Para isso, resulta demadar dos gestores centrais que fortaleçam os processos de mudança cultural, a partir de pressupostos claros em prol da saúde e do bem-estar coletivo, coerentes com a prática do que, sinceramente, pretende-se promover.

Presumimos o processo educativo como possibilidade para a ética nos contextos de trabalho. Tal processo supõe a reflexão e a prática de valores que sustentam o convívio social digno, com base no respeito aos direitos fundamentais e ao exercício democrático. Como tal, é um processo constante e persistente, de clara explicitação de valores morais e voltado para a ação coerente com o discurso.

Outro aspecto a considerar é a interligação psicossocial entre as dimensões **trabalho** e **organizações**. Apesar da redundância, realçamos esse caráter ao denominá-las organizações ***de*** trabalho (não confundir com organização ***do*** trabalho). E quais não são de trabalho? O trabalho ocorre no âmbito das organizações ou, de algum modo, a elas se destinam. Por exemplo: embora as atividades de um agricultor possam ser solitárias, quando não compartilhadas por membros de sua família ou de sua comunidade (portanto, de algum modo, organizadas), o produto de tais atividades pode ser vendido aos indivíduos que realizam sua distribuição, os quais, por sua vez, inserem-se em uma ou mais organizações de trabalho.

As organizações são fenômenos sociais e, nomeadamente, construções psicossociais (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim, é possível deduzir – como já foi reconhecido há tempo – que os fundamentos dos estudos e intervenções psicossociais estão alicerçados, sobretudo, na evolução centenária das descobertas da Psicologia Social (ZANELLI, 1992). Mais recentemente, firmaram-se nos aprofundamentos da Psicologia da Saúde Ocupacional (termo cunhado em 1990), que, com a intensificação das pesquisas, ganhou *status* de disciplina científica e consolidou sua posição no estabelecimento da *European Academy of*

Occupational Health Psychology (EAOHP) e da Society for Occupational Health Psychology (SOHP) (HOUDMONT; LEKA, 2010). Também em outro livro (LEKA; HOUDMONT, 2010), esses autores são enfáticos no que tange à crescente demanda de profissionais especializados e qualificados, com competências para a **prevenção de riscos psicossociais relacionados ao trabalho**.

A prevenção de riscos psicossociais relacionados ao trabalho está prevista legalmente na Diretiva-Quadro de Segurança e Saúde no Trabalho, estabelecida desde 1989 pela União Europeia. As atividades de avaliação e intervenção em busca de tal prevenção progridem nos contextos laborais de vários países. São processos constituídos por fases sequenciadas, dentro do que é conhecido como **gestão de riscos psicossociais**, nos sistemas de saúde e segurança no trabalho das organizações (AGUIAR COELHO, 2013). Vão bem além da aplicação de um instrumento diagnóstico e foco restrito a um (estresse, por exemplo) ou poucos fenômenos. Ademais, cumprem princípios reguladores, tanto legais como teóricos e metodológicos.

A multideterminação que envolve os fenômenos psicossociais extrapola o âmbito de uma ciência isolada; porquanto demanda subsídios derivados de diversas áreas de conhecimento e cooperação interprofissional, quando se pretende alcançar estágios organizacionais avançados de **proteção psicossocial comunitária**. As características culturais de organizações com menos riscos psicossociais – ou, em outras palavras, com o predomínio de fatores protetores – são sustentadas pela maturidade dos processos de interação social. Tais riscos podem ser concretamente observados e reduzidos por meio de recursos de intervenção psicossocial, enquanto os fatores protetores podem ser incrementados.

As características culturais de organizações com menos riscos psicossociais – ou, em outras palavras, com o predomínio de fatores protetores – são sustentadas pela maturidade dos processos de interação social.

Os fundamentos das culturas saudáveis e produtivas são disseminados pelos valores, conceito central nos estudos sobre cultura. O que referimos como "maturidade das interações" não surge repentinamente na história da organização; requer persistência, compartilhamento e aprendizagem coletiva, com base em valores éticos autênticos. Assim, estágios avançados de **proteção psicossocial relacionados ao trabalho** são construídos pela gestão atenta dos processos envolvidos.

Em geral, as características individuais, psicológicas ou subjetivas interagem com variáveis do contexto interno e externo às organizações, de modo dinâmico e complexo. Os danos psicossociais – bem além das variáveis biológicas e psicológicas interpretadas como fenômenos individuais – retratam o reverso da promoção de qualidade de vida e da gestão psicossocial preventiva no trabalho, com foco em procedimentos de intervenção primária. Estes buscam potencializar os fatores de proteção e eliminar ou reduzir os fatores de riscos em todos os níveis e subsistemas organizacionais, de modo que os danos não se manifestem. São, portanto, atividades profiláticas e protetoras. As atividades de intervenção secundária têm a finalidade de evitar a evolução dos riscos para estágios mais prejudiciais ou nocivos; enquanto a intervenção terciária tem caráter remediativo, como processo de recuperação de danos instalados.

Se as intervenções especializadas no âmbito individual auxiliam na aquisição de capacidades de enfrentamento e de recuperação, a reincidência degeneradora de fatores ou condições do ambiente de trabalho pode desfazer ou enfraquecer possíveis êxitos obtidos nesse âmbito. Ou seja, embora necessárias, as intervenções remediativas junto a indivíduos e grupos, por si, não promovem ou consolidam culturas organizacionais saudáveis. É preciso ir além do diagnóstico das patologias e atenuações restritas a indivíduos apartados de seus contextos de trabalho.

As atividades de intervenção psicossocial em nível primário proporcionam o enraizamento de valores do que denominamos cultura

de produtividade saudável. Em certo sentido, significa não permitir que as metas e o lucro irrefletido ou egoísta sobreponham-se à saúde e ao bem-estar da comunidade organizacional. Sem dúvida, trata-se de um ideal que exige empenho, determinação e competência para, antes de qualquer coisa, persuadir os gestores centrais e intermediários.

Culturas de produtividade saudável facilitam não apenas o desenvolvimento de recursos pessoais para enfrentamentos de conflitos e tensões intrapessoais, como também interpessoais e grupais, dentro e fora do trabalho. Constituem processos de emancipação ou, na perspectiva psicossocial, o que leva os indivíduos e a própria coletividade à autonomia. Potencializam a competência emocional, reflexiva, comunicativa e de convivência; além de instigarem práticas de avaliação e decisão com base em evidências e coerência. Trata-se de uma busca contínua de aprimoramento, com base no respeito às necessidades e aos anseios coletivos, na aceitação crítica das normas, e com o intuito autêntico de coexistência digna e plena.

Culturas de produtividade saudável facilitam não apenas o desenvolvimento de recursos pessoais para enfrentamentos de conflitos e tensões intrapessoais, como também interpessoais e grupais, dentro e fora do trabalho.

A força da dimensão cultural, em estreita conexão com a dimensão do poder, também constitui premissa orientadora na articulação dos conceitos que será observada neste livro. A cultura construída no local de trabalho determina a atração e a manutenção das pessoas e das características de suas interações. No geral, os trabalhadores aspiram a oportunidades de crescimento que integrem o equilíbrio entre suas vidas profissional e pessoal. A cultura tem peso decisivo no que diz respeito à permanência na organização ou em uma unidade organizacional específica, ainda que não se tenha consciência clara desse processo. Além disso, a dimensão cultural também afeta o desempenho e a produtividade pelos estilos de gestão que vão se

constituindo por meio dos valores disseminados, como fundamentos das atitudes, das percepções e dos comportamentos que dão corpo e alma ao que compreendemos como a própria organização.

A cultura organizacional é consolidada e compreendida, genericamente, como o conjunto dos comportamentos manifestos ou o modo como as coisas são feitas ou acontecem. Para alguns, a permanência na organização fica atrelada à disponibilidade de condições de flexibilidade e tolerância nas relações interpessoais, bem como à redução dos níveis hierárquicos. Para outros, as preferências recaem em condições diferentes; ou, o que é mais frequente, a permanência no local de trabalho não é uma alternativa para muitos: é uma imposição pela sobrevivência. De qualquer modo, os sinais emitidos pela cultura operam como balizadores do desempenho e regem suas vidas, mesmo quando o trabalho é remoto (teletrabalho). Como tal, estabelecem as contingências da realidade de saúde e bem-estar, inexoravelmente.

Nós, autores, esperamos que as articulações que o leitor verá nos capítulos deste livro não sejam consideradas definitivas e concluídas, no sentido de que esta é uma elaboração a ser complementada, tanto pelos novos conhecimentos das pesquisas sobre o assunto como pela realidade própria dos eventos psicossociais que cada um analisa em suas organizações de trabalho.

1

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E NÃO SAUDÁVEIS: RELEVÂNCIA DOS FATORES PSICOSSOCIAIS

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **descrever fatores de risco e de proteção psicossocial relacionados ao trabalho em suas possibilidades ou tendências às instâncias saudável e não saudável**.

Embora em multideterminações complexas e dinâmicas, os efeitos das variáveis organizacionais sobre a saúde dos trabalhadores têm sido comprovados por autores considerados referenciais nos estudos das organizações. Dentre eles, Katz e Kahn, em cujo livro clássico, *The Social Psychology of Organizations* (1966), argumentaram, há mais de 50 anos, que o bem-estar psicológico e as doenças nem sequer em parte eram analisadas como resultados do sistema ou do ambiente de trabalho, em suas inter-relações internas e com o entorno.

É pertinente esclarecer os significados que atribuímos aos conceitos de **organização de trabalho** e de **trabalhadores** no escopo deste livro. As **organizações de trabalho** são agentes centrais da concretização de escolhas da sociedade e dos relacionamentos humanos. Escolhas no sentido de que são constituídas pela contínua construção das interações humanas, tanto formais como informais, conscientemente ou não (ZANELLI; SILVA, 2008). Como um ideal,

deveriam compor locais de transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os seus participantes.

Quem trabalha em uma organização? Gestores centrais, chamados de "dirigentes" na maioria das organizações, têm responsabilidades notórias pela condução dos processos, seja qual for o regime político-ideológico vigente em seus contextos societários. Já aos "dirigidos" (seguidores, liderados) são atribuídas responsabilidades pela execução dos trabalhos, em que pese uma maior ou menor oportunidade de participação nos processos decisórios. Tensões, contradições e incongruências são inerentes a tais processos (ZANELLI et al., 2010).

Morin (2005, p.300) conjuga argumentos convincentes para concluirmos que uma organização é uma "unidade complexa entre duas lógicas, entidades ou instâncias complementares, concorrentes e antagônicas que se alimentam uma da outra, se completam, mas também se opõem e combatem". Tal princípio dialógico permite compreender as dualidades do ser humano e de suas construções sociais. Uma pode suprimir a outra, "mas, ao mesmo tempo, em certos casos, [...] colaboram e produzem organização e complexidade" (MORIN 1990, p. 107). Portanto, as relações internas à organização, bem como da organização com seu meio, são complexas e dialógicas.

Antes de seguir adiante, é importante esclarecer que não delimitamos fronteiras rígidas e que não pretendemos partir de suposições de estados estáticos. Construídas por aqueles que trabalham, dia a dia, minuto a minuto, as organizações de todos os feitios constituem **âmbitos dinâmicos de poder e cultura**. Seus participantes agem em diferentes cenários, sucessivamente, sejam eles líderes ou liderados. Acrescente-se ainda que compartilhamos de uma concepção que vai além das atividades restritas às organizações formais: **trabalhadores** "são todos os homens e mulheres que exercem atividades para sustento próprio e/ou de seus dependentes, qualquer que seja sua forma de inserção no mercado de trabalho, nos setores formais ou informais da economia" (BRASIL, 2004, p. 4).

Ressaltemos que a saúde dos trabalhadores não pode, por princípio, ser reduzida a um meio que permite alcançar uma finalidade. É preciso considerá-la como um fim em si mesma, ou seja, como um objetivo e valor estratégico. Conciliada a essa premissa, a organização saudável não só enfrenta as crises com maior sucesso; sai fortalecida. Assim, o conceito de **organização saudável** está conectado aos conceitos de resiliência e aprendizagem, porque desenvolve capacidades de aprender com as dificuldades e com os erros, porquanto utiliza tais aprendizagens em favor da autopreservação, ao longo do tempo, e fortalece estratégias de superação das adversidades.

Estar saudável em uma organização saudável é um requisito imperioso para a produtividade e a sustentabilidade. A condição ou o estado saudável de bem-estar oscila permanentemente e diz respeito ao conjunto dos trabalhadores – gestores e geridos – nos vários aspectos: físicos, afetivos, cognitivos e comportamentais. A produtividade, como veremos adiante, neste capítulo, é compreendida como o uso racional dos recursos visando atender às necessidades da existência ou de vida extensiva no planeta, com máxima preservação do entorno físico e social.

Estar saudável em uma organização saudável é um requisito imperioso para a produtividade e a sustentabilidade.

Imagine, leitor, duas instâncias ou dois pontos extremos: em um, saúde plena, no sentido de bem-estar absoluto; em outro, ausência total de saúde. Se você está pensando em um organismo vivo específico, a ausência total de saúde corresponde ao seu término. Se for uma organização social, igualmente, corresponderá a um estado de desagregação final. Em contrapartida, a saúde plena é uma conjectura ou uma utopia, tanto para o organismo como para a organização. Vamos partir desses extremos hipotéticos para construir um quadro de possibilidades conceituais para qualquer organização de trabalho, conforme representado na Figura 1a.



Figura 1a. A organização de trabalho, suas possibilidades ou tendências às instâncias saudável e não saudável, e sua inserção no ambiente.
Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

Atentemos para o fato de que uma figura como a que está sendo utilizada reduz e empobrece drasticamente aquilo que pretende representar; contudo, é o recurso explicativo auxiliar de que dispomos. Uma organização viva é muito mais do que está esboçado. Além disso, estabelece fronteiras, que são artificiais, com o ambiente. A propósito, não detalharemos as forças que provêm do entorno, as variáveis do ambiente externo que influenciam marcadamente a organização. Por ora, para mais informações, o leitor pode consultar Peiró e Tetrick (2011), para os âmbitos ou subsistemas que demandam conhecimentos e habilidades psicossociais, e o modelo de Dahlgren e Whitehead (2007), especificamente para os determinantes sociais da saúde.

Tendo sempre em vista que as tendências são variáveis e que oscilam permanentemente entre os extremos aduzidos – os estados **saudável** e **não saudável** –, as setas na base da representação (Figura 1a) levam-nos a observar e refletir sobre os fatores que podem multideterminar propensões favoráveis, positivas ou adequadas. Ao mesmo tempo, seus opostos exercem forças de contrainfluência, em interminável dinâmica de atração e rechaço. É isso que nos ensina Morin (2005). Forças em oposição atuam de maneira ininterrupta na constituição da realidade. São, simultaneamente, opostas e complementares, antagônicas e indissociáveis – uma relação constante entre ordem e desordem, organização e desorganização. Tensões, contradições e paradoxos, por decorrência, são inevitáveis. A calmaria ou a estabilidade são temporárias e transitórias. Os conceitos de campo psicológico, campo social e análise do campo de forças, derivados dos estudos clássicos de Lewin (1975 e 1978), fornecem recursos valiosos para a investigação desses fenômenos.

1.1 Da interação dos riscos gerais à proteção psicossocial relacionada ao trabalho

A elaboração dos cinco próximos parágrafos está apoiada em Mauro, Muzi, Guimarães e Mauro (2004, p. 343), que, com base em

normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho do Brasil, resumem, em um quadro, os agentes de riscos relativos ao ambiente de trabalho, em quatro conjuntos. Advirta-se que não incluem na classificação os riscos de natureza psicossocial.

No ambiente laboral, podemos estar expostos a agentes biológicos, químicos, físicos e ergonômicos, e também aos psicossociais, como veremos na continuidade. Todos contribuem para a determinação de acidentes ou danos.

Os **agentes biológicos** nocivos provocam alergias, intoxicações e infecções, seja por meio de vírus, bactérias, protozoários, fungos, parasitas ou bacilos. Agem pela ingestão de alimentos contaminados, através das vias respiratórias e dermatológicas, por picadas, cortes ou perfurações.

Os **agentes químicos** são constituídos por ampla variedade de substâncias orgânicas e inorgânicas, em forma de poeiras, fumos, névoas, neblinas, vapores e outras substâncias, compostos ou produtos. Entre elas, incluem-se substâncias derivadas da degradação de matéria orgânica, com potencialidade para intoxicações e irritações; compostos organoclorados e organofosforados de materiais contaminados por herbicidas e pesticidas, com potencialidade de bioacumulação e de causar distúrbios neurológicos; compostos orgânicos podem também, ao serem degradados, produzir gases que levam a náuseas e a reações de hipersensibilidade; solventes orgânicos e dioxinas podem originar câncer, enquanto a exposição a metais pesados acarreta disfunções renais, intoxicações agudas e cumulativas, e também, câncer.

Os **agentes físicos** são classificados como formas de energia presentes nas atividades laborais, tais como: ruídos, vibrações, radiações ionizantes e não ionizantes, frio, calor, pressões anormais e umidade. Tais agentes provocam danos diversos, que podem ser cumulativos ou não, a depender da intensidade da ação e de outros fatores, quais sejam: lesões oculares, surdez, aumento da pressão sanguínea, secreções anormais, sobrecarga osteomuscular, tensão cardíaca e outras disfunções. Estas estão associadas a dificuldades

cognitivas e emocionais, desde a irritabilidade passageira até o esgotamento mental intenso.

Os riscos de acidentes são provocados por arranjo físico inadequado, máquinas e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, armazenamento inadequado, animais peçonhentos e outros. Já os **riscos ergonômicos** estão ligados a esforço físico intenso, levantamento e transporte manual de peso, exigência de postura inadequada, controle rígido de produtividade, imposição de ritmos excessivos, trabalho em turno noturno e jornada de trabalho inflexível, entre outros.

Dessa maneira, em breve resumo, tangenciamos as conexões entre a exposição aos riscos e a complexa interação dos múltiplos fatores, e nos acercarmos da exposição aos agentes de caráter psicossocial. Na tentativa de elucidação e busca de entendimento compartilhado, vamos discorrer, primeiramente, sobre o conceito geral de **fatores psicossociais** e, na sequência, sobre os fatores de risco e de proteção psicossocial relacionados ao trabalho.

Entre as definições mais difundidas de **fatores psicossociais relacionados ao trabalho** está a da Organização Internacional do Trabalho: "referem-se às interações entre e no ambiente de trabalho, ao conteúdo do trabalho, às condições organizacionais e às capacidades, necessidades, cultura, condições pessoais externas ao trabalho, que podem, por meio das percepções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação dos trabalhadores" (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 1986, p. 3). Atente-se para o termo "interações". Seu significado remete a um conjunto de relações de cunho psicológico (capacidades, necessidades, percepções e experiências) e social (ambiente de trabalho, condições organizacionais, cultura, condições pessoais externas ao trabalho). Atente-se, também, para o termo "influenciar". A definição não explicita o vetor da influência, ou seja, não há atribuição de positividade ou negatividade. Embora os aspectos negativos ou dos riscos tenham sido muito mais acentuados ao

longo das últimas décadas, os aspectos positivos ou de proteção são de incontestável relevância e pertinência.

Embora os aspectos negativos ou dos riscos tenham sido muito mais acentuados ao longo das últimas décadas, os aspectos positivos ou de proteção são de incontestável relevância e pertinência.

Em revisão extensiva da literatura que cobre os fenômenos psicossociais, dentro e fora do trabalho, é fácil constatar a abundância de publicações e a pluralidade de perspectivas, a atenção centralizada em aspectos diferentes, a polissemia dos conceitos, bem como a variedade de classificações e de fatores incluídos. Tal cenário leva-nos, inevitavelmente, a fazer opções.

A categorização dos conjuntos de **fatores psicossociais relacionados ao trabalho** esquematizados na Figura 1b agrupa três âmbitos de condições: fatores inerentes ao indivíduo (trabalhador), fatores internos e externos ao trabalho. Resulta da perspectiva de análise que adotamos como procedimento para reunião e síntese de variadas informações. Sem dúvida, não se trata de uma categorização exaustiva. Portanto, os elementos esquematizados estruturam uma plataforma ou um suporte para registrar informações pertinentes a qualquer dos três âmbitos. Como tal, leitor, pode e deve ser complementada, levando em conta a realidade peculiar de cada organização de trabalho.

A análise dos **fatores referentes ao indivíduo trabalhador** engloba características demográficas, autoestima e autoconhecimento, locus de controle, capacidade de enfrentamento e adaptação, habilidades sociais, estilo de vida, significado da vida, espiritualidade e outros possíveis aspectos.

- As **características demográficas** incluem idade, gênero, estado civil, religião, profissão, nível salarial, grau de instrução e qualificações para a ocupação, entre outras.



Figura 1b. Representação esquemática de três âmbitos para análise de fatores psicossociais relacionados ao trabalho.
Fonte: Sistematizada com base em informações disponíveis em extensa literatura.

· A **autoestima e o autoconhecimento** são processos relacionados que influenciam o autocontrole e as percepções de mundo, porque refletem a confiança, o respeito e a capacidade de autocompreensão e dos próprios comportamentos.
· O ***locus* de controle** diz respeito à expectativa que o indivíduo tem sobre a intensidade do seu próprio controle sobre eventos que influenciam sua vida (interno) ou dependem de outras pessoas ou determinantes (externo).
· A **capacidade de enfrentamento e adaptação** concerne aos esforços e estratégias para lidar com situações de estresse, ameaças e desafios.
· O conceito de **habilidades sociais** foca os comportamentos em um contexto interpessoal e sua adequação, em termos de respeito aos demais e de coerência consigo mesmo.
· **Estilo de vida**, no plano individual, caracteriza o modo de ser ou a maneira de viver; comumente, está associado a padrões de consumo, hábitos e uso do tempo, entre outros aspectos.
· **Significado ou sentido da vida**, por sua vez, é o que permite investir energia e visualizar o que se quer conseguir, além de como agir rumo aos objetivos.
· O fator anterior vincula-se à **espiritualidade e transcendência**, uma vez que aporta desígnio à existência humana e provê motivação para assumir os compromissos cotidianos.

A análise dos **fatores internos ao trabalho** reúne as condições do ambiente de trabalho, das tarefas, do grupo de trabalho e da própria organização, bem como outros plausíveis aspectos. Isso coincide, em grande parte, com a organização do trabalho, considerado um conceito aberto e largamente inclusivo, desde o projeto inicial das atividades laborais até os resultados dos processos executados.
· As **condições do ambiente de trabalho** incluem as situações de controle dos agentes biológicos, químicos, físicos e ergonômicos – conforme mencionamos neste capítulo –, além de saneamento básico,

funcionalidade e estética arquitetônica, disposição dos recursos materiais, equipamentos e mobiliário.

· Nas **condições das tarefas**, estão envolvidas: a carga física de trabalho, relativa ao conjunto de exigências musculares ou esforços físicos requeridos durante uma jornada de trabalho; a carga mental, ou seja, o esforço cognitivo que é determinado e que deve ser realizado, as demandas para o processamento de informações e da tomada de decisões para executar as tarefas; além disso, os conteúdos específicos das tarefas, o conhecimento e as qualificações demandadas, a concepção e a execução das atividades, a definição de papéis e responsabilidades, entre outros.

· As **condições do grupo de trabalho** estão representadas por suas características, tais como: o tamanho do grupo ou o número de pessoas que o compõe, bem como o quanto isso afeta as oportunidades de participação efetiva de seus membros; a clareza de objetivos e das atribuições de papéis; os critérios para o exercício da liderança ou das coordenações; as hierarquias e suas implicações para o grau de coesão do grupo; as tendências e consequências da formação de subgrupos; a maturidade coletiva na formalização das regras e nos procedimentos de comunicação; o desenvolvimento ético e a utilização de critérios morais; o grau de consciência dos participantes sobre as singularidades emocionais e a aceitação da diversidade, entre demais aspectos.

· Na análise das **condições da própria organização**, são observados: o compartilhamento dos objetivos e estratégias organizacionais em todos os níveis e divisões; a definição de estrutura, propósitos, estratégias e políticas; as características da cultura organizacional e de sua construção; o investimento em recursos e procedimentos de promoção da saúde e segurança; a assertividade dos feedbacks e da comunicação geral; a disposição para o auxílio mútuo na resolução de problemas; a oferta de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem contínua e recíproca; a confiança e o respeito nas relações interpessoais, em especial as hierárquicas, em qualquer nível ou divisão; os modos de reagir às sugestões e propostas de inovação; o aproveitamento das

oportunidades e a adaptação às mudanças; a coerência nas ações e a consonância entre o falar e o fazer; as intervenções em face dos desvios éticos e infrações ao código de conduta da organização; a legitimidade da governança corporativa e da responsabilidade social corporativa; dentre outros aspectos.

A análise dos **fatores externos ao trabalho** envolve a situação econômica familiar; relacionamento conjugal e familiar; qualidade da assistência à saúde; acesso à educação e recreação; rede de apoio social; participação em grupos comunitários; situação política e econômica da localidade, do país, do mundo; entre outros fatores.

- Quanto à **situação econômica familiar,** são avaliados os rendimentos que o trabalhador obtêm e, caso conviva com a família, se a composição dos ingressos financeiros é suficiente para os gastos com alimentação, saúde, lazer, vestuário, transporte e outras necessidades.
- No item **relacionamento conjugal e familiar**, consideram-se: a satisfação com os vínculos, se for o caso, com o cônjuge e com outros participantes da família; a consolidação dos laços afetivos; bem como o apoio recebido e o desejo de manter o convívio.
- Em relação à **qualidade da assistência à saúde** – um aspecto prioritário da qualidade de vida –, são examinadas as necessidades terapêuticas, a rotina de exames periódicos, a prática de exercícios físicos, bem como o controle da alimentação e de eventuais dependências.
- No que tange ao **acesso à educação e à recreação**, observam-se: a frequência das atividades, formais e informais, para o desenvolvimento intelectual e profissional, assim como as atividades de lazer e as que proporcionam descontração.
- Na análise da **rede de apoio social**, a qualidade dos relacionamentos é ponderada, levando em conta o quanto é possível compartilhar os bons e maus momentos, bem como as oportunidades de diálogo e encontros amistosos com pessoas externas ao círculo familiar.
- No que diz respeito à **participação em grupos comunitários**, são verificadas as inserções em grupos variados, por exemplo, desde os

encontros para prática de atividades esportivas àqueles para ações religiosas, políticas ou artísticas.

· Enfim, na análise da **situação política e econômica da localidade, do país e do mundo**, considera-se que períodos de calmaria ou de crise repercutem na qualidade de vida e no bem-estar coletivo e individual, mesmo para os que não se envolvem ativamente em movimentos de cooperação ou de protestos.

Vamos, finalmente, esclarecer o que são os fatores de riscos psicossociais, a começar pelo **conceito de risco.** Expresso de modo elementar, a exposição a situações de perigo constitui risco ou, em outras palavras, probabilidade de ocorrência de danos provenientes da exposição ao perigo. Logo, perigo ou risco é tudo o que pode causar danos. Quando é possível quantificar a relação entre os perigos e os danos, a probalidade e a magnitude (severidade) destes, deriva-se a **dimensão do risco** (elevado ou baixo).

Especificamente, **fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho** são condições, circunstâncias ou acontecimentos que afetam os trabalhadores, os grupos, a própria organização e o contexto societário, em curto ou longo prazo, com maior ou menor severidade, de modo a potencializar a probabilidade de danos à saúde e segurança. Todos os itens de análise ou fatores, nos três âmbitos da categorização, podem apresentar deficiências ou precariedades. Quando isso é relativizado às características individuais, grupais e organizacionais, pode ocasionar danos, mais severos ou menos. Com a palavra relativizar queremos dizer que um item ou um conjunto de itens em interação pode agir de modo intensamente pernicioso para um trabalhador ou para uma comunidade, enquanto que os mesmos itens podem ter efeito bem menor ou menos grave para outros, a depender das características peculiares às diferenças idiossincráticas nos três âmbitos. Além disso, o grau de risco depende do tempo de exposição aos fatores negativos e da frequência com que incidem, como é de vasto consenso na literatura que trata do assunto, referente ao ambiente de trabalho interno ou externo.

Vejamos agora o que são os **fatores de proteção psicossocial relativos ao trabalho**. Fatores protetores estão associados à ideia de apoio, ajuda ou fortalecimento. Referem-se a situações, eventos, contextos ou recursos que atuam na diminuição ou supressão das possibilidades de ocorrência de resultados indesejados e de uma evolução bem-sucedida e adaptada. Estão, é claro, vinculados a resultados positivos (REGOLI; HEWITT; DELISI, 2011).

Se observarmos os fatores delineados nas páginas anteriores, concluiremos que existem características e recursos que facilitam lidar com os eventos cotidianos do trabalho e da vida. No âmbito individual, os processos de aprendizagem e as experiências, desde a primeira infância, são cruciais para o desenvolvimento da autoestima e do autocontrole, da capacidade de enfrentamento e das habilidades sociais, por exemplo. Nos casos dos trabalhadores que apresentam dificuldades ou deficiências desses recursos, sempre é possível auxiliá-los por meio de programas de reaprendizagem. Outras características, como as demográficas, não são modificáveis – a exemplo da faixa etária – e requererem abordagens diferenciadas, como intervenções em trocas de posto de trabalho, em adequação às decorrências do desgaste físico, e priorizando os ganhos do amadurecimento.

No âmbito dos fatores internos e dependentes da organização do trabalho, a construção de uma cultura focada exclusivamente na produtividade, em detrimento da saúde e do bem-estar, com certeza, ao longo do tempo, terá consequências danosas. Gerenciar os fatores psicossociais é um desafio e requer conhecimentos e habilidades dos gestores. A observação constante das condições do ambiente, das tarefas, dos grupos e da própria organização demanda procedimentos e técnicas de identificação dos problemas e de intervenções para, mais do que os sanar, preveni-los, e promover uma cultura de saúde e segurança.

Em outras palavras, a saúde e a segurança devem constituir um valor estratégico autêntico para os gestores e toda a comunidade organizacional. É um trabalho que exige compromisso e investimentos dos implicados, em todos os níveis e setores. Políticas e práticas

criteriosas para o estabelecimento de metas, cargas de trabalho e descanso, responsabilidades e autonomia, recursos e conhecimentos, comunicação e transparência, respeito e confiança interpessoais, participação e apoio, expectativas e motivações – e muitos outros fatores pertinentes a esse âmbito – favorecem o desempenho e são promotores de ambientes laborais saudáveis e seguros. Supõe-se que a atenção focada nos aspectos positivos e a persistência na busca de resultados saudáveis pode gerar uma espiral favorável à consolidação de culturas do bem-estar ou do desenvolvimento de **organizações saudáveis**.No âmbito dos fatores externos ao trabalho, a organização tem, no geral, responsabilidade limitada e, às vezes, de reduzido alcance. Contudo, se tomarmos a compatibilidade entre vida familiar e trabalho, por exemplo, a flexibilização de horários e o teletrabalho podem (não necessariamente) configurar **fatores de proteção**. Mesmo para os itens de relacionamentos (conjugal, familiar ou entre amigos) e de controles (financeiro, educacional, da saúde), a organização pode contribuir, ainda que indiretamente, ao planejar e oferecer programas (entre outros: de assertividade e resiliência, de reeducação alimentar, de administração das finanças), bem como ao firmar convênios (com prestadores de assistência à saúde, de atividades esportivas e recreacionais, de educação e cultura, entre outros). Sobre fatores como a situação política e econômica da localidade, do país e do mundo, provavelmente a influência direta da maior parte das organizações será reduzida, a não ser no que está ao alcance de suas responsabilidades sociais.

1.2 Complementando, mas não concluindo

De modo geral, pretendemos, neste capítulo, apresentar ao leitor **fatores de risco e de proteção psicossocial relacionados ao trabalho**, assim como tecer considerações de seus reflexos na saúde e na segurança do trabalhador.

A saúde e a segurança devem constituir um valor estratégico autêntico para os gestores e toda a comunidade organizacional.

O que, em síntese, pretendemos reforçar é que a manutenção de nossa saúde e de nossa sanidade "está inerentemente sujeita ao risco" (GIDDENS, 2002, p. 43). Em alguma medida, cotidianamente, somos afetados pela possibilidade de nos expormos ou de sermos expostos a situações de risco; todavia, é importante, salutar e fator de sobrevivência jamais nos acostumarmos a elas. A avaliação que fazemos dessas situações é, de modo eminente, subjetiva. É nossa capacidade de resiliência, principalmente, que determina o quanto seremos impactados pelo risco ou por suas consequências. Todavia, a confiança que temos em nosso empregador e naqueles que temos à nossa volta é medida suportiva e, não raro, tende a arrefecer nossas inseguranças ou pseudosseguranças.

É recomendável que o risco de qualquer natureza seja reconhecido como tal, e que, de forma transparente junto a todos os envolvidos, seja considerado em toda a sua plenitude e multideterminação, embora isso seja algo que raramente ocorre (SALVAGNI; VERONESE, 2017). A esse respeito, Gonzalez-Moralesa, Peiró, Rodríguez e Bliese (2012) relatam a importância de as organizações serem efetivamente saudáveis, mas enfatizam que, tão importante quanto isso, é o fato de que elas precisam parecer saudáveis aos olhos dos trabalhadores. Portanto, compartilhar percepções sobre aspectos que fazem as **organizações saudáveis** ou sobre os riscos existentes ou iminentes é contributivo aos processos de gestão e ao bem-estar coletivo.

É preciso, assim, reconhecer que negar a existência de riscos, ou a eles se resignar, significa dar oportunidade para que a ansiedade se instale e, com ela, o sofrimento e o adoecimento. Antes, é imprescindível que trabalhadores e gestores possam monitorá-los de modo a assegurar que inexistam ou que, ao menos, fiquem restritos à mínima condição de exposição. Evidentemente, aqui nos referimos a todos os tipos de risco.

Por fim, riscos jamais devem ser considerados aceitáveis, nem mesmo por aqueles que dependem exclusivamente do emprego para a

sua subsistência ou de sua família. O design de novas e saudáveis relações de trabalho requer que a dignidade daqueles que vivem do trabalho seja premissa insubstituível nas práticas de gestão. Dignidade, neste caso, é o mesmo que bem-estar das pessoas. Nesses termos, organizações que deliberam suas ações, projetos, planejamentos e processos pelo monitoramento e prevenção de riscos de qualquer ordem são identificadas como **organizações saudáveis** – tema que trataremos a seguir.

1.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autora convidada: **Mg. Mercedes Argaña**

Conciliar as tensões geradas pela competitividade empresarial predominante com uma gestão de trabalho que não coloque em risco o bem-estar dos trabalhadores ou prejudique o ecossistema em que atua, faz parte do dia a dia de qualquer organização produtiva que cuida de sua reputação e quer permanecer no tempo. Isso é válido para a América Latina e para qualquer outra região do mundo.

Nesse sentido, a empresa moderna, como organização, passou por uma longa jornada desde a Revolução Industrial até a atualidade. A partir de um primeiro período de longas horas de trabalho sob modalidades abusivas e degradantes, avançou-se graças às conquistas sociais, à legislação trabalhista e ao desenvolvimento científico, para organizações cada vez mais conscientes de sua responsabilidade social, de seu valor como atores sociais relevantes para o desenvolvimento sustentável (MORENO, 2011). Essa jornada não tem sido linear. Modelos oportunistas e antiéticos de gestão empresarial coexistem com esse outro novo padrão de empresas éticas e de qualidade, que atualmente são chamadas de empresas saudáveis, conforme descrito no Capítulo 1 deste livro.

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pela autora convidada.

A boa notícia é que se tem avançado muito na compreensão dos diferentes aspectos necessários para o ótimo funcionamento de uma empresa e, como parte de suas atividades, na promoção do bem-estar no trabalho. Nesse sentido, muita água correu sob a ponte desde a primeira reunião inaugural do comitê conjunto da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1950 (GRUESO-HINESTROZA, 2013). O conceito de ambiente de trabalho saudável evoluiu consideravelmente de um foco quase exclusivo no ambiente físico na abordagem tradicional de saúde e segurança ocupacional - na qual os riscos físicos, químicos e ergonômicos são considerados - até a inclusão mais recente da importância dos riscos psicossociais e de promover a saúde, superando inclusive os limites da empresa para incluir a comunidade (OMS, 2010).

Como pontuado anteriormente, o desenvolvimento do quadro legal, impulsionado pelos avanços da ciência, tem sido um fator importante na expansão das responsabilidades da empresa em termos de cuidados com a segurança e a saúde dos trabalhadores. Desde a atenção inicial apenas aos acidentes laborais causados por aspectos físicos, químicos e ambientais, passou-se, de modo crescente na legislação latino-americana[2], a considerar como um componente inovativo na gestão de risco ocupacional, de maneira mais integral, incluindo aspectos psicossociais no trabalho, seguindo os passos da Europa, particularmente da Espanha (DÍAZ; RENTERÍA, 2016).

Essa visão abrangente dos riscos ocupacionais requer que as medidas de proteção e de higiene, a redução da exposição a riscos, e o controle dos mesmos; enfim, tudo o que tende a proteger o trabalhador frente aos riscos, esteja subordinado a medidas que tendam a evitá-los e combater suas causas. Para tanto, é necessário atenuar os riscos inerentes a cada configuração do trabalho em relação às modalidades de execução, com os materiais, os instrumentos, etc. e indicar soluções

[2] Veja-se como antecedente, a título de exemplos: Lei 1562/2012 da Colômbia que regula o Sistema de Risco Ocupacional; o Protocolo para a Vigilância do Risco Psicossocial no Trabalho do Chile (Resolução 336/2013; Resolução 1433/2017), Lei 5804/2017 do Paraguai, que estabelece o Sistema Nacional de Prevenção de Riscos no Trabalho.

de trabalho alternativas, desprovidas de riscos. Surge, assim, uma visão de intervenção em que a análise e a concepção do trabalho estão intimamente relacionadas com a prevenção primária das mesmas (MAGGI, 2009).

Outra orientação inovadora desses novos marcos legais é a promoção da saúde, ou seja, além de prevenir e proteger, deve-se promover a saúde dos trabalhadores e favorecer seu bem-estar. Os avanços em matéria legislativa nos tópicos referidos trazem consigo a exigência de novas competências profissionais. A nova orientação da gestão de riscos ocupacionais, a compreensão da saúde como bem-estar, a prevenção como intervenção primária na concepção do próprio trabalho, a participação dos trabalhadores nesse processo, a necessidade de desenvolver uma cultura de prevenção e de cuidados, entre outros, provavelmente estabeleceram modos de entender e intervir em âmbitos organizacionais que avançam a conhecimentos ou a cruzamentos de conhecimentos que devem ser construídos e desenvolvidos nas comunidades profissionais e na sociedade em geral e em cada um dos países da região.

Nesse sentido, é pertinente perguntar se os sujeitos atraídos para realizar a avaliação de riscos e programação da prevenção em nossos países (empregadores, representantes sindicais, encarregados da segurança e saúde, inspetores de instituições públicas, médicos do trabalho, psicólogos do trabalho) estão aptos para atuar de acordo com essas novas orientações? As disciplinas ligadas ao trabalho fornecem os conhecimentos e os instrumentos necessários? Questões às quais se podem acrescentar as reflexões sobre a institucionalidade necessária para impulsionar e sustentar esta mudança de paradigma na gestão dos riscos ocupacionais.

Portanto, perguntar como tem sido ou como é o processo de incorporação dos novos modelos de gestão organizacional saudável na América Latina resulta como algo ambicioso por causa da diversidade sócio trabalhista e institucional dos países da região. Pois bem, apesar dessa variedade, existem elementos comuns que caracterizam a

realidade latino-americana em seu conjunto e que devem ser considerados para responder às questões anteriores e refletir sobre o que é necessário para que o paradigma inovador das organizações saudáveis se desenvolva de maneira generalizada.

Sem constituir uma lista exaustiva, a seguir são apresentados alguns elementos que caracterizam de maneira geral a realidade latino-americana.

1. Espaços sócio-produtivos de desigualdade e segmentação social, de desenvolvimento produtivo e de cultura local que dão base a situações laborais que manifestam uma profunda heterogeneidade dos espaços de trabalho (MUÑIZ, 2009).
2. Uma economia informal significativa; cerca de 50% das pessoas que trabalham na América Latina o fazem na informalidade, segundo Salazar-Xirinachs (2017).
3. Limitações relativas ao acesso a informação confiável, acessível e comparável sobre saúde ocupacional. Embora haja um crescente interesse em melhorar a quantidade e a qualidade dessa informação, os esforços realizados ainda são incipientes. Nesse contexto, os Estudos sobre Condições de Trabalho, Emprego e Saúde (ECTES) vão se consolidando como uma ferramenta eficaz para um adequado acompanhamento da saúde dos trabalhadores, complementando os sistemas de informação, baseados em notificações e registros de acidentes de trabalho, doenças e incapacidades laborais. Vários países latino-americanos realizaram suas próprias enquetes, mas sem esquemas comparáveis em muitos casos (FERNANDO et al. 2016).
4. Institucionalização bastante fraca nos sistemas de inspeção do trabalho nos países da região. Instituições responsáveis por promover e reforçar melhores condições de trabalho com limitações importantes (VEGA, 2013).
5. Número limitado de especialistas no campo da saúde ocupacional (OPS, 2001); no final da década de 1980 havia um

> médico ocupacional para cada 100.000 trabalhadores e um engenheiro de segurança para cada 14.000 trabalhadores, mas apenas um higienista ocupacional para cada 250.000 trabalhadores. Não se conta com estatísticas atualizadas sobre a quantidade de psicólogos especializados em avaliação de riscos psicossociais.

Portanto, não é a mesma coisa abordar a questão da generalização do modelo "organização/empresa saudável" em um contexto socioeconômico mais formal do que em um caracterizado por alta informalidade e provavelmente com uma baixa institucionalização para implantar processos de formalização que consigam alcançar uma cidadania econômica e social.

Isto desafia nossos países a desenvolver estratégias de inclusão econômica e social e a institucionalização necessária para desenvolvê-las, porque a ausência das mesmas é obstáculo à aplicação das políticas geralmente recomendadas para enfrentar os problemas de emprego, instabilidade e falta de proteção laboral (TOKMAN, citado em WELLER, 2008).

Consequentemente, nesse contexto desafiador, se quisermos continuar no caminho promovido pelas novas normas e modelos de gestão, o catálogo do que corresponde a fazer mostra um quadro complexo de conhecimentos e de capacidades para adquirir, bem como de competências a serem desenvolvidas. A integração da prevenção primária baseada na análise e intervenção no processo de trabalho voltado para o bem-estar, a promoção da saúde em sentido integral, o cuidado com a saúde ambiental, entre outros, requer uma reorientação das disciplinas tradicionais, entre elas, a Psicologia do Trabalho em si, ao abandonar as orientações funcionalistas para tornar própria a concepção do processo de trabalho como foco de prevenção e aprender a dialogar com as disciplinas biomédicas; e a construção de esquemas e modalidades interdisciplinares que permitam trabalhar com base em uma lógica centrada no bem-estar no trabalho (MAGGI, 2009).

Nesse cenário, as contribuições da Psicologia do Trabalho para promover organizações saudáveis não podem ser reduzidas à aplicação de "respostas universais". Devem ser desenvolvidas práticas que, cultural, processual e contextualmente sejam apropriadas (ROE, 2009); com foco na redução dos problemas sociais enfrentados pelos países da América Latina e, consequentemente, também por suas organizações (ELVIRA; DÁVILA, 2005).

2

INDICADORES DA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO COMO CONSTRUÇÕES SAUDÁVEIS E NÃO SAUDÁVEIS

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **nomear indicadores da organização de trabalho como construções saudáveis e não saudáveis**.

Vejamos um modo, entre tantos, de discernir uma **organização saudável**:

> É caracterizada por esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos para maximizar o bem-estar e a produtividade do empregado, proporcionando atividades de trabalho planejadas e significativas, um ambiente de apoio sócio-organizacional, oportunidades equitativas e acessíveis para a carreira e ênfase na relação vida e trabalho (VANDENBERG et al., 2002, p. 70).

Não existe, é óbvio, um receituário para construir uma **organização saudável**; mas, no âmbito das ciências das organizações, foram produzidos conhecimentos suficientes para recomendar práticas que revelam potencial para obter bons resultados sobre o bem-estar e a eficácia organizacional. Grawitch, Gottschalk e Munz (2006), por exemplo, aconselham a adotar cinco conjuntos de práticas: conciliar trabalho e vida pessoal, investir no desenvolvimento, promover saúde e

segurança, recompensar e fomentar a participação e o envolvimento dos trabalhadores. Os aspectos contrários geralmente estão associados à comunicação precária, aos conflitos interpessoais e intergrupais, às ambiguidades de papéis e à falta de *feedback* para os desempenhos.

Muitos outros aspectos são destacados na literatura científica, que tem larga abrangência, em práticas e conceitos próximos e complementares. Hoje há literatura, por exemplo, sobre o trabalho decente, sobre as organizações denominadas positivas e sobre as organizações autentizóticas.

O conceito de **trabalho decente** foi introduzido pela Organização Internacional para o Trabalho (OIT), em 1999, conforme mencionado em documento da própria organização (OIT, 2008).

> Trabalho decente é um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que garanta uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e a suas famílias. Permite satisfazer às necessidades pessoais e familiares de alimentação, educação, moradia, saúde e segurança. Também pode ser entendido como emprego de qualidade, seguro e saudável, que respeite os direitos fundamentais do trabalho, garanta proteção social quando não pode ser exercido (desemprego, doença, acidentes, entre outros) e assegure uma renda para a aposentadoria. Por seu caráter multidimensional, também engloba o direito à representação e à participação no diálogo social. Em todos os lugares, e para todas as pessoas, o trabalho decente diz respeito à dignidade humana (OIT, 2008).

Nas **organizações positivas**, os gestores, além de estarem preparados para desenvolver as forças e capacidades das pessoas, sabem que o modo como atuam influencia intensamente como elas são aplicadas. Fomentar condições para o desenvolvimento dessas

capacidades gera resultados efetivos sobre as equipes e a própria organização. Disso decorre maior eficácia, motivação e sentido para o trabalho. Nesses contextos, gestores são considerados agentes de positividade, enquanto todos os trabalhadores são orientados e envidam esforços para o seu bem-estar social e psicológico (CUNHA; LOPES, CEITIL; REGO, 2008).

Para instituir **organizações autentizóticas**, Kets de Vries (2001) recomenda: criar sentido de propósito para as pessoas (propósito e estabelecer condições para que não se sintam meros instrumentos ao serviço de finalidades ilegítimas (autodeterminação). Além disto, nas organizações autentizóticas as pessoas devem sentir: que produzem efeitos significativos e influenciam a vida da organização (impacto), que podem desenvolver o seu potencial pela aprendizagem contínua (competência), que pertencem a uma comunidade, que desenvolvem laços de confiança e de respeito mútuo (pertença), que os gestores preocupam-se em agregar prazer e alegria no trabalho (prazer e alegria) e que podem criar e se envolver no que fazem e encontrar significado para as suas vidas (significado).

No geral, uma **organização saudável** é reconhecida como aquela que estabelece processos de trabalho com o propósito de promover e sustentar, tanto quanto possível, o estado de bem-estar físico, psicológico e social na comunidade organizacional, com indicadores sólidos de adesão às suas políticas e práticas. Em contrapartida, **organizações não saudáveis** – às vezes denominadas tóxicas – são caracterizadas por índices, que tendem a ser elevados, de acidentes, licenças médicas, atrasos, absenteísmo, presenteísmo, rotatividade, alcoolismo, reclamações dos clientes e outras ocorrências similares. Por sua vez, como podemos constatar na Figura 2, a satisfação, o comprometimento, a resiliência, a eficiência, a eficácia e indicadores semelhantes tendem a ser superiores nas organizações saudáveis.



Figura 2. Representação de indicadores da organização de trabalho como construções saudáveis e não saudáveis.
Fonte: Adaptado com base em Zanelli (2014).

2.1 Indicadores do trabalho decente e de organizações positivas e autentizóticas

Organizações saudáveis têm como uma de suas prioridades a atenção ao trabalhador e a manutenção das condições que o fazem ser saudável. É nessa perspectiva que se inserem os programas coletivos de qualidade de vida no trabalho, de conciliação ou facilitação trabalho-família, de incentivo à mudança de hábitos ou estilos de vida não saudáveis, entre outros.

A seguir, vamos explorar brevemente os conceitos de trabalho decente, organização positiva e organização autentizótica que, pelo exposto em ampla bibliografia, denotam ambientes laborais saudáveis.

Organizações saudáveis têm como uma de suas prioridades a atenção ao trabalhador e a manutenção das condições que o fazem ser saudável.

Trabalho decente é a tradução literal do inglês *decent work*, expressão que se converte em "trabalhar com dignidade". A palavra "decente" enseja, assim, um trabalho que é tanto suficiente quanto desejável.

A motivação para o estabelecimento da agenda de trabalho decente pela OIT foi a reestruturação capitalista e suas crises, que carrearam em si a intensificação da precarização dos processos e das relações de trabalho. Tal fato era percebido pela OIT em vários países, principalmente a partir dos anos de 1980. Desde então, a OIT postula o trabalho decente como condição que possibilita a diminuição da pobreza e maior integração social. Com base nisso, o programa sobre trabalho decente defendido pela OIT foi descrito a partir da consecução de quatro objetivos: a criação de emprego, a promoção dos direitos humanos no trabalho, a melhoria da seguridade social e a promoção do diálogo social (OIT, 2000).

A agenda de **trabalho decente** proposta pela OIT (1999), consubstanciada pelo princípio da dignidade da pessoa humana, focaliza

a proteção dos direitos mínimos do trabalhador. Tornou-se, ao longo do tempo, um desafio a governantes, políticos, empregadores e sociedade, porque defende a garantia de emprego em condições dignas (estrutura, remuneração, ambiente, relações, etc) e a realização da inclusão social da população à margem das oportunidades.

A OIT, ao produzir os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, objetivou promover o desenvolvimento econômico atrelado ao social com vistas a garantir que "os trabalhadores tenham o direito e possibilidade de reivindicar livremente e em iguais oportunidades, a participação nas riquezas que ajudaram a produzir" (MATTOS, 2015, p. 256). Além disso, advoga que, na medida em que seja possível ao trabalhador enlevar-se em todas as dimensões de vida, passará a ser pleno em seu fazer e não mera peça de um sistema produtivo.

A questão central que envolve o trabalho decente é o diálogo social a ser considerado essencial ao equilíbrio das possíveis diferenças entre empregadores e empregados. Ou seja, para a definição de trabalho decente, é determinante que tanto quem emprega quanto quem produz tenham voz e sejam ouvidos sobre problemas que os aflijam ou ameacem. Por essa e outras constatações, é possível observarmos que o conceito de trabalho decente é multidimensional: é preciso compreender tanto a dimensão qualitativa quanto quantitativa que enseja. Por tal multidimensionalidade, os indicadores que o traduzem devem ser considerados em ambas as dimensões.

Podemos resumir alguns exemplos de **indicadores de trabalho decente**: a igualdade de oportunidades e de tratamento; o combate a todas as formas de discriminação; a defesa da liberdade, da equidade e da segurança social; o respeito aos direitos no trabalho para homens e mulheres; a remuneração justa; um emprego seguro, estável e protegido; bem como

A questão central que envolve o trabalho decente é o diálogo social a ser considerado essencial ao equilíbrio das possíveis diferenças entre empregadores e empregados.

o direito à representação, associação, organização sindical e negociação coletiva. Tais indicadores levam-nos a refletir sobre a dimensão axiológica que estes assumem. Assim, ao trazermos o conceito de trabalho decente, afirmamos a possibilidade de associá-lo à concepção de organização saudável, porque em ambos existem elementos comuns, centrais e transversais.

Além do trabalho decente, também o conceito de **organizações positivas** incorpora-se ao de organizações saudáveis. Por muito tempo, as organizações de trabalho concentraram interesse em identificar e prevenir condições prejudiciais à saúde dos trabalhadores. No entanto, tornou-se evidente o fato de que isso não era mais suficiente. Era preciso mudar o paradigma e transpor o foco para a positividade nas organizações. Essa mudança de enfoque deu origem ao conceito e às práticas de gestão de organizações positivas.

Organizações positivas são aquelas em que a gestão das pessoas é marcada pelo interesse e pela atenção à identificação e ao desenvolvimento do seu capital humano, social e psicológico, do que elas têm de melhor, do que está certo, de suas qualidades. Ou seja, as práticas de gestão assentam-se nas forças que as pessoas têm, de modo que todo seu potencial e sua vitalidade possam ser assegurados.

Os pioneiros a conceituar organização positiva foram Keyes, Hysom e Lupo (2000). Os autores a conceituaram como "uma organização produtora, lucrativa, eficiente e construtiva que não se encaixa em negócios que meramente lucram e aumentam os valores de suas ações, porque elas ainda promovem e sustentam altos níveis de bem-estar de seus empregados" (2000, p. 143). Portanto, uma relevante característica das organizações positivas é que, além de defenderem os resultados, elas colocam atenção nas pessoas, nos relacionamentos, nos processos de interação, na realização, tanto individual quanto coletiva. Nelas, os processos de gestão voltam-se para a superação das dificuldades, para a satisfação das necessidades de realização pessoal e de pertencimento social, e também para a criação de trabalho com significado.

Há o entendimento de que **organização positiva** é um construto constituído por três dimensões: percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional e confiança do empregado na organização. A percepção de um ambiente de trabalho suportivo, onde há clima e ações que denotam a confiança entre organização-trabalhador (e vice-versa), bem como onde a distribuição e os procedimentos de distribuição dos recursos são justos, claros e conhecidos por todos, são aspectos que integram o conceito de organização positiva (FAGULHA; MOREIRA, 2009; CHIUZI; SIQUEIRA; MARTINS, 2012).

Observamos, assim, que as organizações positivas orientam-se pela premissa de investir nas potencialidades dos trabalhadores, e não apenas na correção de suas limitações ou fraquezas. Tanto a saúde dos indivíduos quanto da organização são aspectos indissociáveis que devem ser marcados pela positividade. Todo o esforço nesse sentido visa mudar a forma como os problemas são tratados, pois, nas organizações ditas "normais", ou eles são negados, ou recebem conotação negativa, o que implica restrições, prejuízos, perdas e mal-estar. Significa dizer que é preciso conviver com os problemas próprios do contexto laboral, com os aspectos negativos que o assolam; mas, nas organizações positivas, além disso, defende-se o entendimento de que as pessoas são protagonistas capazes de envidar esforços e canalizar suas energias para a resolução dos problemas e para o bem-estar de todos. A esse respeito, Pratt e Ashforth (2003) consideram que, quando a organização cria condições para a existência de realização pessoal, dedicação, felicidade e sensação de bem-estar e plenitude dos trabalhadores, haverá, da parte destes, maior empenho e contribuição para que se ampliem os resultados da organização.

As organizações positivas orientam-se pela premissa de investir nas potencialidades dos trabalhadores, e não apenas na correção de suas limitações ou fraquezas.

Podemos resumir alguns exemplos de **indicadores** que fazem parte das práticas de gestão ou **que caracterizam as organizações positivas**: confiança, justiça, apoio, cooperação, compaixão e transparência (CUNHA et al,, 2007); respeito e dignidade no tratamento e escuta dos trabalhadores (LEITE, 2013); valores como coragem, otimismo, cooperação, emoções positivas, confiança e cidadania organizacional são incentivados e constituem objeto de aprendizagem, treinamento e aperfeiçoamento; respeito, clareza, transparência, participação, apoio, cooperação e justiça fundamentam as interações; sentimentos de pertencimento, de apego e de lealdade são vivenciados; há estímulo à lealdade, à competição justa e à superação das limitações; problemas não são ignorados, e emoções negativas não são desqualificadas; há apoio para que as pessoas sejam mais resilientes (CASTANHEIRA, 2013). Tais indicadores ou práticas de gestão possibilitam-nos depreender que, em organizações positivas, as pessoas tendem a ser saudáveis.

Soma-se, aos conceitos de organizações positivas e de trabalho decente, o conceito de **organizações autentizóticas**, expressão que resulta de um neologismo proposto por Manfred Kets de Vries. O pesquisador associou dois termos gregos, *authenteekos* (autêntico) e *zoteekos* (essencial para a vida), para definir uma organização autêntica e confiável: "a autenticidade implica que a organização tem uma qualidade conectiva convincente para seus funcionários em sua visão, missão, cultura e estrutura" (KETS DE VRIES, 2001, p.110). Assim, a autonomia e a iniciativa de todos são condições essenciais. Ressalta que esse tipo de organização confere aos trabalhadores sentido de equilíbrio e oportunidades de realização pessoal, o que, numa instância ampliada, resulta em um trabalho com sentido e significado.

As organizações autentizóticas são locais onde se cumprem dois grandes objetivos: o desempenho da organização e a realização pessoal. Nelas, os trabalhadores conseguem alcançar um sentido para as suas vidas, pois lhes são dadas condições para conciliar sua saúde individual com a saúde organizacional.

Os climas autentizóticos resultam de contextos de trabalho nos quais a realização pessoal é algo presente, e o sentido para a vida no trabalho também o é. Em tais contextos, pode-se observar elevado desempenho, trabalhadores saudáveis, comprometimento, menor intenção de abandono da organização e menor ocorrência de estresse laboral (GALLEGOS; VALDÍVIA, 2015). Isso porque as práticas de gestão estimulam o sentido de comunidade, de apego, de pertencimento e filiação nos trabalhadores. Assim, eles percebem que são ouvidos e que podem exercer influência nas decisões organizacionais.

As organizações autentizóticas são locais onde se cumprem dois grandes objetivos: o desempenho da organização e a realização pessoal.

Tais práticas de gestão consolidadas resultam em confiança e credibilidade nos gestores e superiores, em companheirismo, em participação e envolvimento. **Organizações autentizóticas** têm maior probabilidade de ter funcionários mais imaginativos, criativos e confiantes, bem como de o ambiente laboral ser psicossocialmente menos tóxico e mais produtivo. Elas oferecem significativa contribuição para que os trabalhadores equilibrem sua vida pessoal e organizacional, e baseiam suas ações na premissa da reciprocidade, do respeito mútuo e da confiança.

Climas autentizóticos em organizações saudáveis são alicerçados por gestores que, além de despenderem esforços para conhecer como os funcionários percebem a organização, imprimem em seu fazer os seguintes aspectos: agem de maneira respeitosa e confiante; oportunizam aprendizado e desenvolvimento pessoal dos funcionários; tratam os empregados como pessoas em busca de trabalho significativo; deixam claras a honestidade e a franqueza na relação com os subordinados; desenvolvem estratégias para facilitar o equilíbrio entre trabalho e família; formulam condições para promover o espírito de camaradagem e de trabalho em equipe; e mantêm a equidade

nas suas decisões em matéria de promoções e recompensas (REGO; CUNHA, 2008). Esses gestores perspicazes percebem que levar os trabalhadores "a uma viagem emocionante enquanto se divertem gratifica outra necessidade motivacional essencial: a necessidade da humanidade de aprendizagem e afirmação" (KETS DE VRIES, 2001, p. 109).

É comum, nas **organizações autentizóticas**, a oferta de muitos benefícios: participações nos lucros, prêmios e outras recompensas, áreas de lazer e práticas desportivas, planos de saúde, convênio médico, seguro-saúde, programas de conciliação trabalho-família, creches, auxílio-creche, horários flexíveis ou em tempo parcial, planos de aposentadoria, suporte e orientação jurídica, orientação financeira, dentre outros. O pressuposto é de que tais benefícios, em alguma medida, contribuem para a criação de clima autentizótico e saudável.

Os principais **indicadores de organizações autentizóticas** são: a satisfação decorrente da avaliação positiva que o trabalhador faz dos aspectos ou condições do seu ambiente laboral, dos relacionamentos, da possibilidade de livre expressão, das oportunidades de crescimento e aprendizado, e do bem-estar no trabalho; o comprometimento resultante da identificação do trabalhador com a organização e com tudo o que ela representa, assim como a fidelidade que a ela reserva; a eficiência, consequência das diversas competências desenvolvidas pelos trabalhadores; e a eficácia, associada à satisfação das metas, dos objetivos estabelecidos e da avaliação dos resultados pessoais confrontados com os da organização.

2.2 Complementando, mas não concluindo

Os aspectos do ambiente de trabalho destacados nos parágrafos precedentes, a natureza, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais determinam, em grande medida, a saúde, ou – em oposição – o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores. Isso porque tanto podem potencializar quanto inibir a atenção e o cuidado, ou

a frieza e a crueldade aplicados na consecução das tarefas e obrigações cotidianas.

Ainda que especificidades e ampla diversidade das organizações assinalem que é preciso evitar prescrições, generalizações, receitas, modismos ou fórmulas artificiais de resultado duvidoso, há, sobre tais aspectos, algumas possibilidades de prevenção e controle. Para tanto, é preciso vontade e determinação na assunção de que é possível alcançarmos ótimos resultados por meio de caminhos e processos saudáveis, promotores de bem-estar.

É possível mudar os aspectos que determinam os **riscos psicossociais** e é eminentemente ético fazê-lo. Defendemos, então, que a maior responsabilidade das organizações de trabalho, precedente à acumulação capitalista, é preservar a saúde dos seus trabalhadores e da sociedade em que estes se inserem. Suas práticas e suas políticas devem refletir isso.

Sob tais enunciados, há marcantes desafios. É interessante, por exemplo, que inauguremos, nas organizações, espaços de discussão e reflexão sobre práticas de promoção de ambientes saudáveis. Ou, ainda, é pertinente ampliar as evidências científicas a respeito da relação entre natureza, organização do trabalho e relações socioprofissionais versus saúde, como anteriormente enfatizamos. É preciso gerar conhecimento consistente e válido que contribua tanto para o fazer quanto para as decisões e o planejamento, em nível técnico, estratégico e das políticas organizacionais. Afinal, como destacam DeAnne, Lloyd Jr., David e Gary (2005), **organizações não saudáveis** são aquelas onde as estratégias não são convertidas em ações, ou seja, mesmo o planejamento de mudanças permanece *ad infinitum* no plano das estratégias.

Enfim, é crucial para a saúde, mas também para a produtividade, que aproximemos as demandas dos trabalhadores e das organizações, e as concretizemos sob a perspectiva do trabalho decente, das organizações positivas, autentizóticas ou, em duas palavras: **organizações saudáveis.**

2.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autor convidado: **Dr. Josep Maria Blanch**

No verão de 1946, uma Conferência Sanitária Internacional foi realizada em Nova York, em resposta à iniciativa política de 1945 para a criação de uma organização das Nações Unidas em âmbito global, no seio da qual foi instituída, por sua vez, uma organização mundial dedicada monograficamente à saúde. Naquela conferência, representantes de 61 Estados assinaram uma Constituição, que foi posteriormente ratificada pela ONU, entrando em vigor em 7 de abril de 1948. O preâmbulo da tal Constituição inclui uma série de *princípios* que a OMS assumiu como *compromissos* institucionais. Entre eles, destacam-se os três primeiros, entronizados como constructos político-culturais de caráter universal: *(1) A saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de patologias ou doenças. (2) O gozo do grau máximo de saúde que pode ser alcançado é um dos direitos fundamentais de todo ser humano (...). (3) A saúde de todos os povos é uma condição fundamental para alcançar a paz e a segurança (...).*

O significado e o sentido daquela proclamação revolucionária da saúde como um estado de completo bem-estar, como direito humano fundamental e como condição da paz e da segurança só pode ser compreendida numa perspectiva histórica: representou um projeto ilusionante no contexto de um mundo que ele tratava de superar os efeitos devastadores de duas guerras mundiais, de meio século de crise econômica e de conflito ideológico, atormentado por longas fases de desemprego estrutural e massivo; onde, na época em que se colocava em marcha a Organização das Nações Unidas, se entrava em uma era de guerra fria e se abria uma nova fase complexa de descolonização. Até então, para o senso comum, a paz significava principalmente ausência de

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

guerra, a riqueza equivalia a não passar fome, o bem-estar supunha cobertura das necessidades básicas, a saúde girava em torno da ausência de patologia e os cuidados de saúde se reduziam à luta contra a doença. Neste quadro, apesar da assunção retórica do modelo de *saúde como um estado de completo bem-estar*, os tópicos centrais dos relatórios periódicos da OMS sobre a *saúde no mundo* estavam girando, ao longo do século XX, em torno dos mais variados índices de mortalidade e morbidade.

No limiar do século XXI, a direção geral da secretaria permanente da Organização Internacional do Trabalho, no seu relatório para a reunião anual de 1999 da Conferência Internacional do Trabalho, usou a expressão *decent work*, tratando com ela de integrar e atualizar conceitualmente diversas noções que a própria OIT já havia praticado ao longo do século (direito ao trabalho, riscos ocupacionais, condições de trabalho, fatores psicossociais, emprego de qualidade, etc.). Desde então, sua aplicação tem sido considerada prioritária para os respectivos interesses da pessoa, da organização e do próprio sistema socioeconômico e político. A própria ONU, que em 1976 tinha desenvolvido e completado a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 com um *Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais*, inaugurou o século XXI incorporando a agenda da OIT sobre o trabalho decente para os *Objetivos do Desenvolvimento do Milênio*, como eixo de uma política global orientada para o desenvolvimento humano e a erradicação da pobreza.

Os princípios constitucionais da Organização Mundial da Saúde, como a própria Declaração Universal dos Direitos Humanos – proclamada pela ONU também em 1948 –, não foram pensados como uma fotografia do *status quo* da época, nem como uma meta alcançável no curto prazo, se não como a definição de um novo horizonte para a utopia. Na mesma linha, quando, na contemporaneidade, vemos a proposta da Organização Mundial de Saúde sobre *Ambientes Saudáveis de Trabalho* (OMS, 2010) e a da Organização Internacional do Trabalho referindo-se a *Indicadores de Trabalho Decente* (OIT, 2012), supomos

que tais propostas não são tanto descrições do que atualmente é, mas sinalizacões políticas do que deveria ser em um futuro esperado, desejável e viável.

Focado deste modo, a aposta pela *decência* laboral inclui, sintetiza e condensa projetos que a OIT vinha trabalhando desde décadas (direitos e deveres respectivos do pessoal contratado e das empresas contratantes, qualidade de vida no trabalho, etc.). Mas, além disso, contém um discurso sobre a *Indecência* das condições de trabalho que regem o subemprego, em um mercado desregulamentado, onde prevalece a gestão pelo estresse, a precariedade contratual, temporal e salarial, a sobrecarga de tarefas e todo tipo de fatores de risco psicossocial. A decência não representa mais que a parte cheia da garrafa da qualidade de vida no trabalho, que também abriga um significativo vazio de indecência, notável em escala global e variável segundo ambientes socioeconômicos e político-trabalhistas.

Por outro lado, o aspecto especialmente novo do documento da Organização Mundial da Saúde sobre *Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo de ação para empregadores, trabalhadores, autoridades reguladoras e profissionais* (OMS, 2010) é a expressão de uma nova racionalidade e de uma consequente nova estratégia: já não faz parte de um modelo de jogo de soma zero, segundo o qual qualquer melhoria na saúde e na qualidade de vida laboral do pessoal trabalhador vai em detrimento dos interesses da empresa (modelo implícito no receitas de numerosos gurus da antiga *New Management*), mas de um modelo *win-win*, segundo o qual com a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, todos ganham. Em definitivo, a contracorrente do neoliberalismo, a OMS apresenta como uma *decisão inteligente a que assume que a riqueza das empresas depende da saúde dos trabalhadores e que a saúde ocupacional é um bom negócio para as empresas: a saúde, a segurança e o bem estar dos trabalhadores são de fundamental Importância para os próprios trabalhadores e suas famílias, e também para a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade das empresas e, portanto, para as economias dos países e do mundo* (OMS, 2010). .

Em resumo, falar de trabalho *decente* e *saudável* não é apenas uma moda passageira, mas uma porta para o futuro e a esperança. Mas até a meta há um longo caminho a percorrer. Tomemos por exemplo o fato de que, de acordo com o recente relatório ESENER (2018), em linha com as observações feitas pelo EUROFOUND (2016), sobre a saúde e segurança no trabalho, a segurança constitui a área que merece atenção prioritária dos gerentes das organizações, enquanto a saúde e o bem-estar psicossocial são relegados a um lugar secundário. Em consonância com isso, os riscos físicos, mecânicos e ergonômicos capturam mais atenção do que os riscos psicossociais por parte das empresas. Apesar da evidência científica destes últimos, os gerentes concedem uma relevância relativa à sua gestão, uma vez que são mais fáceis de esconder que os físicos. A este respeito, os relatórios da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho geralmente enfatizam que apenas uma parte dos gestores se preocupa com os riscos psicossociais e desses, apenas metade tratam de fazer algo efetivo para sua prevenção.

Se esse é o panorama das empresas de países sociolaboralmente desenvolvidos, onde dominam o emprego formal e determinados padrões de qualidade, o que se pode esperar em ambientes como a América Latina, que em geral abrigam altas taxas de trabalho informal, de emprego autônomo precário e sobreexploração laboral, além de uma gestão política da prevenção de riscos psicossociais no trabalho mais burocrática do que efetiva? As expectativas de eficácia na tarefa de reduzir os índices de trabalho indecente e não saudável devem impulsionar a continuar caminhando para níveis mais altos de decência e salubridade no trabalho.

3

FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **caracterizar fenômenos psicossociais no contexto organizacional**.

A noção de **extensão do risco** diz respeito ao número de pessoas que podem estar sujeitas ou ser afetadas aos riscos e às implicações danosas que podem sofrer. Tem-se, também, o conceito de **evento detonador**, que, em certa conjunção de circunstâncias, dispara a ocorrência do dano (ROXO, 2009). Quando são riscos físicos, podem ser facilmente detectáveis, embora nem sempre isso seja tão simples assim. Na identificação dos **riscos psicossociais**, a complexidade e as sutilezas da explicitação dos fatores, por certo, tornam a tarefa mais árdua. Como ter certeza, para pontuar apenas um fenômeno, sobre o evento detonador de um dano psicossocial extremo, como é o caso do suicídio no trabalho?

Aguiar Coelho (2010), com base em Rick e Briner (2000), elucida especificidades dos **perigos psicossociais** em comparação com **perigos físicos**:

> a) os perigos físicos tendem a verificar-se num contexto específico, enquanto os perigos psicossociais podem verificar-se em qualquer contexto; b) é possível determinar com grande especificidade a que nível um perigo físico pode dar origem a um dano, mas não é possível determinar a que nível um perigo psicossocial pode gerar um dano específico; c) o perigo físico produz em regra efeitos imediatos, enquanto o perigo psicossocial pode permanecer latente durante muito tempo; d) os perigos físicos tendem a ter sempre efeitos negativos, enquanto os perigos psicossociais podem ser umas vezes negativos e outras vezes positivos; e) finalmente, os perigos físicos são intrinsecamente danosos ou o seu impacto é determinado em certa medida pelas susceptibilidades individuais, enquanto os perigos psicossociais são determinados, na totalidade ou parcialmente, pelo modo como as pessoas os percebem (avaliação cognitiva) (p.107).

Aguiar Coelho (2010) acrescenta ainda que não são sempre claros os tipos de danos multideterminados pelos perigos psicossociais; também expõe: as dificuldades de identificar os determinantes e a multiplicidade e diferenças de determinantes dos danos psicossociais, a complexidade das relações entre perigos e danos psicossociais, a dificuldade de identificar o grau do dano psicossocial sofrido e predizer quem pode vir a sofrer um dano e qual a severidade ou a probabilidade de um indivíduo vir a sofrer um dano. Embora tais dificuldades sejam inegáveis, defendemos a premissa de que, mais do que denunciar os riscos, temos o dever profissional de preveni-los e de promover a saúde psicossocial. Na esfera do dever profissional, está, sem dúvida, a competência técnica, mas também estão o compromisso social e a responsabilidade ética. Roxo (2009) menciona o princípio da precaução,

oriundo do Direito Ambiental, que não isenta ou justifica a falta ou o atraso na aplicação de procedimentos, com vistas à prevenção de riscos que podem se tornar danos graves e irreversíveis, pela insegurança do conhecimento científico e de métodos e técnicas disponíveis.

O conceito de **vulnerabilidade** também merece atenção. Alguns grupos de trabalho, por múltiplas razões, são mais vulneráveis do que outros. Significa que tendem a estar mais expostos às situações de perigo. Isso pode ocorrer, como exemplo de vulnerabilidade psicossocial, no contexto hospitalar, aos atendentes que lidam com enfermos portadores de lesões severas ou com pacientes terminais, para os quais a probabilidade de morte é acentuada. Os atributos de suas tarefas são potencialmente mais estressores do que os de outras atividades. Outro exemplo: trabalhadores sob a autoridade de profissionais incompetentes nos relacionamentos humanos ou, pior, que desenvolveram padrões de comportamentos antissociais e até sociopatias. Alguns subordinados (termo correspondente a essa configuração) acabam sofrendo consequências danosas, enquanto outros – mais uma vez, por múltiplas razões – conseguem resistir aos fatores de risco.

Enfim, emprestamos a ideia de efeitos psicossociais negativos utilizada por Aguiar Coelho (2010) para destacar os principais **fenômenos psicossociais negativos**. Entre eles, destacam-se os inseridos na Figura 3: assédio e violência no trabalho; adicção ao trabalho (*workaholism*); consumo abusivo de álcool e outras drogas; corrupção corporativa e organizacional; estresse e *burnout*; depressão; ansiedade patológica; e suicídio.

Ainda na Figura 3, são observados **fenômenos psicossociais positivos**: bem-estar no trabalho; comunicação saudável; conciliação trabalho-vida pessoal; práticas positivas de liderança; reciprocidade, recompensa e reconhecimento; relacionamentos saudáveis; satisfação no trabalho; e trabalho com sentido. As consequências desses fenômenos em todos os âmbitos, desde a comunidade de trabalho até a família, e os desgastes ou ganhos psicossociais e financeiros para a coletividade são óbvios.



Figura 3. Representação dos fenômenos psicossociais no contexto organizacional. Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

3.1 Concepções dos principais fenômenos psicossociais, do princípio da precaução e do conceito de vulnerabilidade

O pressuposto que adotamos é o da prevenção dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho como condição indispensável à saúde mental, sempre em estreita ligação com a saúde física. A definição de saúde mental proposta pela OMS (2007) encadeia-se à sequência de conexões que estamos articulando: "um estado de bem-estar no qual o indivíduo percebe suas próprias capacidades, pode lidar com o estresse normal da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de fazer uma contribuição para a sua comunidade" (p. 1).

O pressuposto que adotamos é o da prevenção dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho como condição indispensável à saúde mental, sempre em estreita ligação com a saúde física.

Passaremos a discorrer sobre aspectos gerais e resumidos dos principais **fenômenos psicossociais negativos relacionados ao trabalho**, como tem sido comum encontrá-los na literatura. Ressalte-se que, embora seja possível fazer distinções entre os fenômenos psicossociais negativos, são inegáveis as vinculações estreitas entre eles. Assim, por exemplo, em um caso específico: como refutar possíveis conjunções entre estresse – assédio moral – consumo abusivo de álcool e outras drogas – depressão – suicídio?

· **Estresse negativo**: vamos iniciar pelo estresse porque é um fenômeno cada vez mais associado ao trabalho e porque, de algum modo, pode conectar-se a todos os demais fenômenos. Está entre os riscos mais estudados e há mais tempo. É um estado de tensão ou de ativação que, pela percepção repetida de ameaça (real ou imaginária), torna-se negativo ou crônico; ou seja, danoso ao próprio organismo. As características mais reconhecidas do estresse negativo estão ligadas à

constância da constrição dos vasos sanguíneos, aceleração cardíaca, liberação excessiva de glicose no sangue, dificuldades de cicatrização e de combate a infecções, falhas de memória e hiperfuncionamento do organismo.

· ***Burnout***: também é conhecido como "síndrome do esgotamento profissional". É um fenômeno ligado à exposição acentuada e prolongada ao estresse do ambiente de trabalho e à inadequação nas estratégias de enfrentamento de situações conflitivas. Além da tensão emocional constante no exercício profissional, podem ser observadas demandas intensas de atenção, responsabilidade acentuada e percepção de poucas recompensas e reconhecimento. Os sintomas são identificados no arranjo de três grupos de manifestações: exaustão emocional (pessimismo, irritabilidade, desânimo), despersonalização (cinismo, falta de empatia e distanciamento em relação ao outro) e baixa realização pessoal (percepção depreciativa da própria competência, infelicidade e insatisfação com os resultados do trabalho).

· **Assédio moral no trabalho**: pode ser encontrado também sob os termos *mobbing*, terror psicológico e outros. Conforme as perspectivas e procedências dos autores, detalhes das definições do fenômeno variam, mas, no geral, há alguma complementaridade. Entre as características mais relevantes, estão a direcionalidade (violência, constrangimento ou humilhação dirigida a uma ou mais pessoas), a intencionalidade (desejo consciente ou não de causar o mal), a frequência (distintiva no que diz respeito à repetição prolongada, embora não haja consenso acerca do número de vezes que deve ocorrer num período de tempo). Estão relacionadas a humilhações por insistências de prazos impraticáveis ou desproporcionais às metas, condições incompatíveis com o desempenho exigido ou, ao contrário, atribuição de tarefas muito aquém do nível de competência, relacionamentos intransigentes e condutas abusivas, entre diferentes níveis hierárquicos ou não.

· **Assédio sexual no trabalho**: é um ato de constrangimento expresso com palavras, gestos ou ações explícitas, na tentativa de obter favores

de natureza sexual, muitas vezes com a prevalência de relações de autoridade ou, tão somente, de confiança. Para o assediado, são condutas indesejadas, impertinentes e até embaraçosas, para as quais não há sinais de reciprocidade. Trata-se, portanto, de insinuação, ameaça ou hostilidade praticada reiteradamente. É perpetrado, sobretudo, por pessoa em posição hierárquica superior; todavia, a relação de poder também pode ser outra, ou seja, o superior ou mesmo um(a) colega de trabalho pode encontrar-se na condição de assediado. Também pode ser praticado por mais de uma pessoa sobre mais de um(a) assediado(a).

· **Adicção ao trabalho (*workaholism*)**: o indivíduo adicto ao trabalho tende a trabalhar compulsivamente, porquanto desenvolve pressões internas que o fazem sentir-se compelido ao trabalho e, mesmo quando não está diretamente envolvido com este, mantém pensamentos persistentes sobre as atividades laborais. O conceito não deve ser reduzido, simplesmente, a despender grande número de horas no ambiente de trabalho. Distingue-se das eventuais atividades em ritmo intenso, mas que proporcionam alto grau de satisfação e afetam positivamente a pessoa. Ao contrário, é um fenômeno associado a consequências prejudiciais e desadaptativas: para o adicto, para sua família e, ao longo do tempo, para a organização onde trabalha. Pode levar ao afastamento dos amigos e dos membros da família – incluindo o cônjuge – e outras decorrências psicossociais.

· **Consumo abusivo de álcool e outras drogas**: o abuso de álcool é avaliado desde o nunca ter experimentado (ponto nulo ou ausência do fenômeno) até o estado de consumo intenso (enfermidade grave). Assim, são considerados aspectos da dependência dentro de um diagnóstico categorial como portador ou não da doença. A apresentação de sinais de tolerância e reações à abstinência, aliada à perda de controle, indicam a condição de dependente etílico. A dependência do álcool pode facilitar a aproximação e a associação a outras drogas, chamadas psicoativas porque alteram o estado mental e levam a danos biológicos, psicológicos e sociais. O uso indevido de outras drogas e do álcool, associados ou não, prejudicam os relacionamentos saudáveis. No

ambiente de trabalho, ocasionam o aumento no número de faltas, deficiências de desempenho e queda na produtividade, bem como rotatividade e maior sujeição aos acidentes.

· **Corrupção corporativa e organizacional**: corrupção é uma transgressão às leis e aos ordenamentos. As diferenças entre percepções e a variabilidade de tolerância entre culturas e subculturas no que é considerado como prática corrupta inscreve dificuldades na definição do fenômeno. Em geral, parece admissível associar corrupção à prática de ilícitos com o objetivo de obter proveito financeiro e/ou poder. O desafio do combate à corrupção nas organizações coloca-se no estabecimento de mecanismos internos eficazes, simultaneamente à prática de valores para o fortalecimento de uma cultura ética. Embora insuficiente, mas indispensável, o código de ética organizacional pauta as condutas adequadas. A governança corporativa, de um lado, cuida da lisura dos negócios e da proteção dos investimentos. De outro, indícios de integridade e de respeito ético devem ser observados desde a seleção de novos funcionários, à frente da competência técnica dos candidatos.

· **Depressão e trabalho**: caracterizada por desânimo, falta de esperança e de vitalidade, origina-se de fatores genéticos, biológicos e psicossociais, como tem sido interpretada, em ampla anuência, em relações de multideterminação ou, em síntese, resultante da combinação de fatores biopsicossociais. Episódios de estresse no ambiente de trabalho, para muitos casos, são identificados como situações desencadeadoras da depressão. Revela-se na perda de interesse e prazer, no isolamento social e familiar, na insegurança, desmotivação e apatia. Quando agravada, revela alterações de memória, distúrbios do sono, dificuldades de concentração e perda de apetite. Os efeitos para o convívio e a produtividade pessoal e organizacional são inequívocos.

· **Ansiedade patológica**: o estilo de vida das sociedades atuais, para muitos, está na base do avanço dos distúrbios de ansiedade. Dentro de certos limites, a ansiedade é considerada normal, diante dos desafios reais impostos a uma parcela considerável da população, como ocorre quando caminhamos pelas ruas de cidades conhecidas pelos frequentes

assaltos e agressões, por exemplo. Como distúrbio, é uma patologia marcada por sentimentos de impotência, perigo e insegurança; medo, preocupação e inquietação, com caráter de permanência (dura meses) e com prejuízos para as tarefas cotidianas. Sua origem pode estar relacionada a traumas, acidentes ou episódios vivenciados com intensidade, bem como a outros eventos de natureza psicológica e orgânicos. Decorre também do uso de medicamentos ou drogas, como as anfetaminas. Palpitações, suores intensos e tremores estão entre os principais sintomas facilmente identificáveis.

· **Suicídio e trabalho**: ocorrências de suicídio têm sido imputadas a fatores relativos ao trabalho. A mortalidade por autoagressão aumenta nos momentos de crise e de desemprego. A violência, vista como um conceito amplo, que inclui diferentes abusos sofridos pelos trabalhadores, desde as agressões simbólicas (como é o estigma que suportam certas categorias profissionais) às infrações de princípios e direitos básicos – incluindo assédios e demais fenômenos psicossociais negativos que aqui estamos estudando – contribuem para tornar aceitável a hipótese de relações entre fatores laborais e suicídios, tanto quando acontece fora como dentro do ambiente de trabalho. Somem-se a isso as evidências escritas de tais relações em documentos deixados por suicidas.

A literatura relativa a **riscos psicossociais** é pródiga em definições e enquadramentos diversificados. Optamos por caracterizar, como vimos nos parágrafos precedentes, aspectos comuns aos principais fenômenos psicossociais negativos, usualmente aceitos pela comunidade científica.

Os **fenômenos psicossociais negativos**, como ressaltamos, não existem isolados entre si. Agora podemos acrescentar que, sistemicamente, não existem desprendidos dos demais fatores ou agentes ambientais.

Paiva (2013) admite a polissemia da expressão e discute as dificuldades que encontramos na literatura ao analisar os diversos

significados atribuídos, em linguagem aberta, ao domínio psicossocial. Simplificando, esse rótulo designa fenômenos que são, concomitantemente, psicológicos e sociais. Significa que há relações de reciprocidade mais que complementares: a dimensão psicológica não se reduz à dimensão social, e vice-versa. Duran (1993) havia adicionado a essa perspectiva de análise a dimensão cultural ou antropológica. Na interpretação de Zanelli (2015, p. 465):

> O âmbito individual-psicológico é viabilizado pelos âmbitos mais abrangentes, o social-sociológico e o cultural-antropológico. Por sua vez, esses dois são constituídos articuladamente pelo individual-psicológico. Ater-se às dimensões amplas faz com que se perca a observação das influências das individualidades, assim como ater-se às individualidades faz com que se perca a observação das influências das dimensões amplas. Assim, o social é construído pela interação e é nele que se configura o individual. Também o cultural é construído pelas ações interdependentes e dos significados compartilhados. Mudanças, por conseguinte, estão assentadas nas interações que transformam ou reproduzem o individual, o social e o cultural, fruto das influências cruzadas. Configuram, progressivamente, comunidades, culturas e indivíduos renovados ou conservados (no sentido de permanência dos comportamentos ou de resistência à mudança).

Um conceito ainda mais vasto e inclusivo, mas que guarda claras afinidades com o domínio psicossocial, é o de **qualidade de vida**. Com tal conotação, a qualidade de vida depende da complexa interação entre os múltiplos fatores ambientais.

Nos ambientes de trabalho, considerar um fenômeno psicossocial implica levar em conta redes mediadoras entre indivíduo-grupo-organização-instituições-sociedades-nações. Spink (1996) argumenta a favor de uma psicologia social do processo organizativo, dentro de uma moldura ou de um modelo de análise da construção

organizacional e de seus processos, como parte de um conjunto de redes internas e externas à organização.

Nos ambientes de trabalho, considerar um fenômeno psicossocial implica levar em conta redes mediadoras entre indivíduo-grupo-organização-instituições-sociedades-nações.

Como processos, as influências dos riscos sobre os indivíduos variam, não somente entre diferentes pessoas como também para a mesma pessoa em distintos momentos de vida. Defrontar-se com um risco, para alguns, a depender do desenvolvimento profissional ou pessoal, pode levar a compreender a vida de maneira diferenciada. Fatores vistos como estressores por alguns podem ser percebidos como de realização para outros. As mudanças tecnológicas, por exemplo, imperativas nas organizações de hoje, podem despertar reações de ineficácia entre pessoas mais velhas, em especial pela falta de sensibilidade dos gestores na detecção do problema e pela ausência de treinamentos pertinentes às necessidades desses trabalhadores.

O exemplo do parágrafo anterior enseja o próximo assunto. O **princípio da precaução** reforça a dimensão ética, no sentido de direitos de proteção e defesa antecipada dos danos que uma população pode sofrer. Trata-se de cuidar, de algum modo, de identificar, nas pessoas e comunidades, os fatores que as sujeitam a maior ou menor risco de exposição, bem como as possíveis consequências físicas, psicológicas e sociais. Tem o sentido, então, de descobrir, em bases rigorosas do ponto de vista científico, os potenciais **fatores de adoecimento** ou, em contrapartida, **de proteção**, relacionados às condições em que cada indivíduo existe.

Pelo **princípio da precaução**, não basta identificar os potenciais fatores de risco; é dever das instituições oferecer recursos de enfrentamento e condições de desenvolvimento saudável. Este, por suposto, envolve os ambientes familiar, comunitário, educativo, recreativo e das organizações de trabalho, e diz respeito à capacidade de

encontrar equilíbrio entre o que cada um deseja, o que pode ter e como supera as situações, de modo digno. Para Wagner, Ribeiro, Arteche e Bornholdi (1999), diversos autores analisam as relações familiares, na infância e na adolescência, pelas condições proporcionadas para o crescimento emocional e cognitivo, com base nas normas e valores do que é a primeira rede social da criança. A partir das relações familiares, os demais agentes de socialização contribuem para o sucesso ou fracasso do desenvolvimento humano saudável.

Vejamos o conceito de **vulnerabilidade**. Primeiro, como o termo tem sido caracterizado na literatura científica ampla; depois, a vulnerabilidade psicossocial observada em diferentes contextos. Em seguida, passaremos à sua utilização em contextos de trabalho.

Diferentes disciplinas científicas fazem uso do conceito de vulnerabilidade. A ideia que percorre todas elas é de algo, alguém, um grupo ou uma comunidade – e, até mesmo, o conjunto da sociedade – sujeito(s) ou exposto(s) a perigo(s) ou ameaça(s). Com esse significado, o conceito de vulnerabilidade superpõe-se ao conceito de risco, desde que pessoas a ele estejam expostas.

A concepção de **vulnerabilidade** é de uso comum no que concerne aos direitos humanos, ao tratar de indivíduos e grupos sob sujeição e que requerem amparo aos seus direitos e respeito às suas cidadanias. Com tal sentido, aproxima-se do **princípio da precaução**. Portanto, é um indicativo de iniquidade, e pode ser interpretado como antecedente ao próprio risco, pelas condições inerentes de fragilização de uma comunidade (nesse caso, vulnerabilidade social). De outro ângulo, é forçoso considerar que somente quando há exposição ao risco é que se aplica a noção de vulnerabilidade. Tais interdependências cruzadas estão na base das confusões no uso desses conceitos.

É primeiro pela identificação de determinada vulnerabilidade que se abrem caminhos para a elaboração de instrumentos sistemáticos de avaliação de seus estágios ou graus, abrangência ou alcance, como fazeres prévios para indicar programas preventivos. A magnitude de uma ameaça (proporcional ao dano que dela resulta), a probabilidade de

ocorrência do dano e a extensão do risco potencial são variáveis embutidas no conceito de vulnerabilidade.

Tendo em conta os argumentos precedentes, deduzimos que, ao utilizarmos a noção de **vulnerabilidade psicossocial**, temos, inevitavelmente, que mencionar os **fatores de risco psicossocial**. No geral, as atuais comunidades humanas estão, em grande parte, sujeitas a fenômenos psicossociais negativos: violência ou agressões físicas e verbais, condutas antissociais, disponibilidade de álcool e outras drogas (lícitas e ilícitas), precariedade na educação emocional e interacional, vínculos interpessoais significativos frágeis, estilo de vida e hábitos de consumo perniciosos, uso inadequado do tempo livre e muitos outros.

Como processos ou fenômenos psicossociais negativos, as consequências mais evidentes da vulnerabilidade do mundo contemporâneo estão nos índices alarmantes de aumento de estresse, ansiedade e depressão. Isso tem prejudicado o desenvolvimento saudável, na dimensão pessoal, de adultos, adolescentes e, inclusive, de crianças; enquanto, por decorrência, arrisca-se o desenvolvimento social. Desenham-se, desse modo, circuitos de deterioração psicossocial que impõem urgência na compreensão de tais processos e intervenções, não só no âmbito individual ou clínico, mas também – ou acima de tudo – organizacional e societário.

Muito além dos fatores de riscos físicos, os fatores psicossociais, ao exigirem respostas incompatíveis com as condições cognitivas e emocionais do trabalhador, caracterizam vulnerabilidades. A naturalização dessas condições, em culturas que as consideram habituais, como as diversas maneiras de violências interpessoais, acaba trazendo efeitos deletérios não apenas para o indivíduo, mas também para os grupos de trabalho, para as organizações e para a comunidade externa. Expõe, portanto, a relevância de

Muito além dos fatores de riscos físicos, os fatores psicossociais, ao exigirem respostas incompatíveis com as condições cognitivas e emocionais do trabalhador, caracterizam vulnerabilidades.

esclarecer, sobretudo para os gestores, o conceito de vulnerabilidade psicossocial no trabalho.

A concepção de **vulnerabilidade no contexto de trabalho** parte do assentimento das obrigações de cuidados relativos à proteção integral da saúde e da preservação da capacidade de trabalho como direito inalienável do trabalhador. Sabe-se, além disso, que é possível desenvolver uma gestão facilitadora de comportamentos e culturas propícias às organizações saudáveis.

Destacamos, nos parágrafos anteriores, aspectos gerais característicos dos fenômenos psicossociais negativos. Agora passaremos a apresentar, ainda que brevemente, alguns dos **fenômenos psicossociais positivos** que, se presentes no contexto laboral, definem a tendência ao estágio saudável, em vez de não saudável, que prevalecerá na organização.

· **Satisfação no trabalho**: a dificuldade em definir o construto e as dimensões que o integram é consensual entre estudiosos da satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 1995; MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004; VALLE, 2005). Isso porque: é um fenômeno complexo, um estado subjetivo, varia de pessoa para pessoa, pode variar de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa, e está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho (FRASER, 1983). De modo abrangente, satisfação no trabalho traduz-se na existência de prazer e de emoções positivas (LOCKE, 1976) ou no quanto os trabalhadores "gostam e sentem prazer com o que fazem" (QUARSTEIN; MCAFEE; GLASSMAN, 1992, p. 859). Os estudos de Siqueira (1995) definem cinco fatores de análise da satisfação no trabalho: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho, e com a política de promoções. Kanan (2008) acrescenta, a tais fatores, a satisfação com o cargo ocupado. Em Spector (2006), encontramos a citação de estudos que demonstraram: que a satisfação no trabalho tem relação com variáveis de saúde; que funcionários insatisfeitos são mais acometidos por

sintomas físicos (como insônia e dores estomacais) do que seus colegas satisfeitos; que há relação comprovada entre insatisfação no trabalho e emoções negativas (como ansiedade e depressão). Reforçamos assim que, como fenômeno psicossocial positivo, decorrem da satisfação no trabalho, menor rotatividade, menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014); além, é claro, de contribuir para o bem-estar do trabalhador e de quem com ele convive.

· **Conciliação trabalho-vida pessoal**: importantes transformações sociais, familiares e organizacionais resultaram em novas exigências para o trabalhador; exigências que alteraram seu trabalho e repercutiram em seu contexto de vida pessoal. O aumento da carga de trabalho, as cobranças para atingir metas cada vez mais elevadas e aumentar a produtividade, a dificuldade nos relacionamentos profissionais e na divisão de tarefas podem ocasionar manifestações físicas e psíquicas nos trabalhadores. As mais frequentes são o estresse, a ansiedade e o cansaço, que podem associar-se ao abuso de drogas (álcool, tabaco e calmantes, por exemplo) e contribuir para o desenvolvimento de transtornos mentais (BÁRBARO; ROBAZZI; PEDRÃO, CYRILLO; SUAZO, 2009). Tem se tornado comum a ameaça do equilíbrio entre as exigências do trabalho e a possibilidade de o trabalhador responder tanto às demandas pessoais quanto às laborais. As organizações têm adotado algumas iniciativas que visam facilitar essa relação, de modo a amenizar os conflitos que podem derivar da relação trabalho-vida pessoal e minimizar os efeitos deletérios das exigências e rotinas de trabalho. Exemplificam essas iniciativas: flexibilidade de trabalho, licença maternidade/paternidade ampliada, licença de assistência à família, arranjos alternativos de horário e de lugar de trabalho, grupos de apoio à maternidade e paternidade, entre outras. Consideramos que a adoção dessas medidas tende a diminuir ou evitar a incidência do "peso" do trabalho na vida pessoal, familiar e profissional do trabalhador.

· **Trabalho com sentido:** compreender o sentido do trabalho é importante às organizações, pois este construto exerce influência sobre a motivação

(MORIN, 2001). Todavia, tal empreendimento requer uma postura de abertura às várias disciplinas que os conceitos abarcam, como a Psicologia, a Sociologia, a Administração, dentre outras (TOLFO; PICININI, 2007). Hackman e Oldhan (1976) contribuíram à compreensão do sentido do trabalho a partir das características do emprego. Para os autores, um trabalho com sentido deve: ter tarefas variadas, pois estas exigem várias competências; ser tangível, pois é importante que um trabalho tenha começo, meio e fim; ser impactante ao bem-estar do trabalhador e de outras pessoas, isto é, ter um significado para além de si. Outros autores (EMERY, 1976; TRIST, 1978) destacaram que um trabalho que tenha sentido para quem o realiza e que estimule o comprometimento deve: conter variedade de tarefas e desafios; possibilitar contínua aprendizagem; conceder autonomia a quem o realiza; propiciar reconhecimento e apoio; apresentar contribuição social que faça sentido; projetar ao trabalhador um futuro desejável. Morin (2001) complementa a compreensão do que aqui trazemos ao destacar que um trabalho que não comporta interesse às pessoas, quando realizado em contextos cujas relações são frívolas e pouco importantes, torna-se absurdo para quem o realiza. Para a autora, um trabalho com sentido, além de intrinsecamente satisfatório e moralmente aceitável, também representa a possibilidade de estabelecimento de inter-relações satisfatórias, prediz segurança e autonomia, e mantém as pessoas ocupadas.

· **Comunicação saudável**: indubitavelmente, os processos comunicacionais em uma organização influenciam sobremaneira seu cotidiano. A comunicação assume importante valor à experiência humana, pois promove integração, troca e desenvolvimento entre as pessoas. Moresi (2006) destaca que procedimentos, tecnologias, estratégias e políticas comunicacionais possibilitam a coleta, a criação e o desenvolvimento efetivo do conhecimento. Isso representa fator de mudança positiva nas relações institucionais. Se saudável, o processo comunicacional movimenta as informações interna e externamente à organização, e determina fortemente as aprendizagens, as tomadas de

decisão e as relações que, no contexto, são entabuladas. Além disso, a comunicação organizacional exerce influência no fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo da organização junto à sociedade (KUNSCH, 2008). O diálogo, a abertura, a troca de mensagens, bem como a predisposição para ouvir e ser ouvido, representam aspectos que conferem à comunicação organizacional *status* de fenômeno psicossocial positivo, importante canal promotor de interações saudáveis. Do contrário, as redes informais ou rumores servem aos interesses pessoais (ROBBINS, 2005), além de promoverem dúvidas e inseguranças desnecessárias e prejudiciais ao convívio, ao desempenho e ao clima organizacional.

· **Práticas positivas de liderança**: esse fenômeno psicossocial positivo se alicerça nos pressupostos da psicologia positiva. Como tal, vale-se dos pontos fortes e positivos das pessoas à consecução de metas e resultados. O líder que a pratica organiza o trabalho a partir de um ambiente organizacional positivo. É fundamental que sejam suscitados ou estimulados, nas pessoas sobre quem a liderança é exercida, comportamentos éticos, participação, respeito, otimismo, aceitação das diferenças, reciprocidade, ajuda mútua, empatia, autoconsciência, gratidão, equidade, perdão e outras emoções positivas. Para este tipo de líder, os resultados são importantes; mas, além deles, importam muito os processos que os determinaram, ou seja: a maneira e os meios pelos quais os objetivos foram alcançados, bem como a relevância da contribuição das pessoas ao processo. Como consequência das práticas positivas de liderança, é possível destacar a otimização da convivência grupal e ambientes de trabalho positivos e saudáveis (GUIMARÃES, 2012), confiáveis e autênticos.

· **Reciprocidade, recompensa e reconhecimento**: a organização tem obrigações legais, morais e financeiras para com os trabalhadores; e estes, por sua vez, têm a obrigação tanto de serem comprometidos e leais com a organização quanto de apresentar bom desempenho (KANAN; ZANELLI, 2011). Nesse processo de trocas mútuas, o trabalhador desenvolve expectativas e crenças a respeito de futuras

retribuições organizacionais que podem advir dos favores, dos benefícios ou da ajuda que ofereceu ao empregador (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014). Ele espera que, na organização, haja demonstrações de preocupação com seu bem-estar e que, de alguma maneira, sejam-lhe retribuídos os esforços que despende em favor da organização. Como fenômenos psicossociais positivos, reciprocidade, recompensa e/ou reconhecimento representam importantes aspectos que respondem a essas expectativas criadas. Quer sejam recompensas financeiras, sociais ou materiais, é recomendável que movimentos na direção de reconhecer o trabalhador por seus resultados e comportamentos contribuam à determinação de ambientes laborais saudáveis. Nesses termos, tornam-se possíveis a atração e a retenção de pessoas comprometidas e qualificadas.

· **Bem-estar no trabalho (BET)**: é um aspecto essencial para que a rotina laboral seja mais saudável, confortável e produtiva; afinal, elevadas exigências e insegurança na realização das atividades são aspectos que concorrem para o adoecimento do trabalhador de modo geral e para a redução de sua produtividade (FERNANDES; PEREIRA, 2016). É notório o aumento do interesse de pesquisadores a respeito do tema; todavia, ainda que a quantidade de produções seja significativa, sua definição conceitual ainda não constitui unanimidade. Encontramos um conceito enunciado por Pinto (2009, p.11), que sugere que BET representa "a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que no seu trabalho, expressa e desenvolve o seu potencial e alcança as suas metas de vida". Siqueira e Padovan (2008) concebem o BET a partir de três aspectos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Estas autoras acrescentam ainda que os três aspectos apresentam conotações positivas e ensejam a vivência de prazer no ambiente laboral. Seguindo semelhante encaminhamento, as dimensões de BET são sistematizadas por Silva e Ferreira (2013) em oito categorias: salário e benefícios; oportunidades de desenvolvimento e uso das próprias competências; natureza da tarefa; relacionamento interpessoal; condições físicas do

ambiente de trabalho; equilíbrio trabalho-família; observância dos princípios constitucionais; e imagem da organização junto à sociedade. Para Covacs (2006), a promoção de BET depende: da adoção de ações suportivas e tratamento justo aos trabalhadores; do estabelecimento de honestidade e sinceridade nas inter-relações; e do reforço de "valores organizacionais que promovam um ambiente propício à inovação e à criatividade, com maior autonomia, onde os gestores valorizam a competência e o sucesso dos trabalhadores" (p. 5). Harter, Schimidt e Keyes (2003) destacam que ambiente de trabalho, BET e desempenho estão intrinsecamente associados, pois são componentes complementares e dependentes de um contexto financeira e psicologicamente saudável.

· **Relacionamentos saudáveis**: provavelmente, a habilidade relacional, nos dias atuais, representa importante diferencial competitivo nos processos que selecionam os melhores profissionais para determinados postos de trabalho. Ainda que o sujeito seja detentor de vasto conhecimento técnico, se não souber entabular relacionamentos, ele será pouco útil à organização (MOSCOVICI, 2010). Os relacionamentos constroem-se a partir de processos de interação e parece certo que os sentimentos deles decorrentes exercem significativa influência sobre o desenvolvimento das atividades e sobre os resultados esperados. Gramigna (2007) recomenda investir nos trabalhadores e nos relacionamentos que constroem a partir das interações profissionais, pois eles determinam, em grande medida, o sucesso ou o fracasso da organização. Para a autora, os trabalhadores disseminam experiências vividas, suas aprendizagens, acertos e erros, e o colorido emocional que deram a tudo isso; eles socializam seus valores, suas crenças e aquilo que projetam para o futuro; e, neste ir-e-vir, desejam aliar seus projetos e sonhos individuais a projetos e sonhos coletivos. Nesse constante meio de troca social, como um importante fenômeno psicossocial positivo, os relacionamentos devem ser objeto de atenção positiva, cuidadoso monitoramento e sensível gestão, de modo a garantir a salubridade do ambiente laboral e a necessária entrega de resultados.

É pertinente, mais uma vez, esclarecermos que o assunto não se esgota aqui: há outros fenômenos psicossociais positivos descritos na literatura, embora não organizados sob a perspectiva que aqui demos aos que foram apresentados. Todavia, ampliar o conhecimento sobre aspectos que promovem equilíbrio na relação e nas expectativas entre empregadores e empregados é saudável, desejável e recomendável; afinal, locais de trabalho onde competências, autonomia, iniciativa e desenvolvimento pessoal são favorecidos é o que os trabalhadores desejam para si.

3.2 Complementando, mas não concluindo

A identificação e eliminação, tanto quanto possível, dos **riscos psicossociais relacionados ao trabalho** são importantes desafios que se apresentam aos gestores. Já há informações suficientes na literatura científica que possibilitam concluir pelas influências desses fenômenos sobre o desempenho, produtividade, saúde, segurança e bem-estar do trabalhador. Paralelamente às comprovações científicas dos aspectos que citamos quanto aos antecedentes e consequentes dos riscos psicossociais, Fernandes e Pereira (2016) alertam-nos a respeito de outros aspectos negligenciados nas análises e elaborações já produzidas:

> Novas ou renovadas formas de trabalho, contextos sociais de interação, alterações demográficas da população, fluxos migratórios, crise económica à escala global, novas tecnologias, renovados modelos de negócio, gestão das cadeias de negócio/logística dão lugar ao aparecimento de novos ou diferentes riscos, que muitas vezes tomam a forma de riscos emergentes ou desconhecidos (p.02).

Fernandes e Pereira (2016) também ressaltam que não é de se estranhar que estes riscos não estejam presentes nas recentes produções, artigos, pesquisas ou publicações científicas; todavia, não

deixam de representar mais ameaças à saúde e ao bem-estar do trabalhador e das pessoas do seu entorno.

Resta claro que a consciência da **vulnerabilidade aos riscos psicossociais** está afeita à visão de realidade que vai além das intervenções curativas, propostas depois que o adoecimento se instala. Está centrada nas condições do ambiente que produzem doenças, sem negar os fatores genéticos e outras variáveis particulares ao indivíduo.

De outro modo, em sintonia com os **princípios de prevenção,** é relevante destacarmos a importância e salubridade de ações organizacionais que possam orientar a construção e a manutenção de ambientes de trabalho onde o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho sejam premissas constantes; ambientes que estimulem e preconizem a construção de relacionamentos saudáveis sob a concepção do convívio prazeroso entre as pessoas (SILVA; TOLFO, 2012). Sob tais condições, o trabalho tende a assumir *status* de realização. Afinal, trabalho e prazer são fenômenos que podem e devem guardar entre si relações intrinsecamente positivas e satisfatórias que, por sua vez, têm grande influência na autoestima, autoimagem, autoconceito e autoexpressão do indivíduo trabalhador (ZANELLI; SILVA, 2008).

3.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autoras convidadas: **Dr. Tania García Ramos** e **Dra. Ana Guzzi**

Neste capítulo, destaca-se a importância de estudar os fenômenos psicossociais no contexto organizacional. O estudo destes fenômenos é importante nos contextos organizacionais latino-americanos. Esses fenômenos incidem na interação humana nas organizações e, portanto, na produtividade. São classificados especificando a magnitude, referindo-se ao número de pessoas expostas a um risco, bem como as circunstâncias no ambiente de

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelas autoras convidadas.

trabalho que podem contribuir para a ocorrência de um dano. Destaca-se a necessidade de diferenciar os riscos físicos dos riscos psicossociais, considerando as complexidades e particularidades dos últimos.

Coelho (2010) destaca que os perigos físicos devem ser verificados em um contexto específico; produzem efeitos imediatos. Esses riscos tendem a ter efeitos negativos e são intrinsecamente prejudiciais, ou seu impacto é determinado, em certa medida, por suscetibilidades individuais. Os perigos psicossociais podem ser verificados em qualquer contexto e não é possível determinar em que nível um risco psicossocial pode gerar um dano específico. Além disso, eles podem permanecer latentes por um longo tempo. Esses perigos são determinados, no todo ou em parte, pelo modo que as pessoas os percebem (avaliação psicológica) e podem às vezes ser negativos e outras vezes positivos.

É importante compreender a complexidade dos riscos psicossociais. Sem dúvida, consideram um dever profissional previni-los a fim de promover a saúde psicossocial no contexto do trabalho. Nessa perspectiva, destacam a competência técnica, o compromisso social e responsabilidade ética. Os autores do capítulo utilizam uma classificação utilizada por Coelho (2010) para destacar fenômenos psicossociais negativos e fenômenos psicossociais positivos.

A literatura relacionada aos riscos psicossociais é abundante em definições e marcos diversificados. Os aspectos comuns aos principais fenômenos psicossociais negativos incluem o assédio e a violência no trabalho; *workaholism*; o consumo abusivo de álcool e outras drogas; corrupção corporativa e organizacional; estresse e esgotamento (*burnout*); a depressão; ansiedade patológica; e o suicídio.

Além disso, fenômenos psicossociais positivos são observados: o bem-estar no trabalho; a comunicação saudável; a conciliação trabalho-vida pessoal; as práticas de liderança positiva; a reciprocidade, recompensa e reconhecimento; as relações saudáveis; a satisfação no trabalho; e o trabalho com sentido. As consequências desses fenômenos positivos são observadas em todos os âmbitos, desde a

comunidade de trabalho até a família, e os desgastes ou ganhos psicossociais e financeiros para a coletividade são evidentes.

O princípio da precaução e o conceito de vulnerabilidade são discutidos neste capítulo. O princípio da precaução, vinculado à dimensão ética, no sentido dos direitos de proteção e defesa preventiva dos danos que uma população pode sofrer. Busca-se, do ponto de vista científico, identificar nas pessoas e comunidades os fatores que as sujeitam a maior ou menor risco de exposição, como as possíveis conseqüências físicas, psicológicas e sociais.

Por otro lado, el concepto de vulnerabilidad, é utilizado de forma comum no que concerne aos direitos humanos, quando se trata de indivíduos e grupos sometidos e que requerem proteção de seus direitos e respeito de suas cidadanias.

Esses conceitos e fenômenos devem ser aplicados no contexto latino-americano para melhorar o ambiente organizacional, a produtividade e a eficiência no trabalho. Em alguns países da América Latina ainda não existem leis ou regulamentos sobre os riscos psicossociais (RUBIO LUJAN, 2017). As organizações tendem a proteger os perigos físicos, mas não tanto os riscos psicossociais. Aparentemente, países como o Brasil, a Colombia e o Uruguai contam com leis para proteger aos trabalhadores, mesmo assim, ainda falta muito para aplicar esta medida legal a todas as organizações nestes e em outros países da América Latina.

No Uruguai, onde existe um marco de proteção legal, González-Trijueque, Giachero e Delgado (2012) indicam que os psicólogos recebem uma porcentagem significativa de solicitações para intervir nos assuntos relacionados aos fatores psicossociais no lugar do trabalho. Estes autores destacam a prevenção de riscos como estratégia para enfrentar estas situações.

4

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA CULTURA E DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E NÃO SAUDÁVEIS

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **apresentar as principais características da cultura e do poder nas organizações saudáveis e nas não saudáveis.**

Os processos psicossociais em uma organização são constituídos em ambientes singulares de trabalho. Isso significa que as interações humanas, desde os seus primórdios e muito além das características físicas e tecnológicas de cada ambiente, dão origem a modos de pensar, sentir e agir idiossincráticos. Denotam que as possibilidades de êxito de uma comunidade, em face dos desafios, estão tanto na compreensão das interações humanas e na gestão competente da cultura para a produtividade, como também para a promoção da saúde (ZANELLI; SILVA, 2008).

Toda organização tem início a partir de uma ideia para suprir necessidades coletivas. As características e valores pessoais do(s) fundador(es) e as interações humanas que se estabelecem serão determinantes na construção da cultura, que se dá ao longo do tempo e nunca cessa. Segundo Schein (2009), constitui-se a base dos valores centrais arraigados, ou **pressupostos** subjacentes que norteiam o modo de funcionamento da organização; embora os trabalhadores não

tenham consciência deles, porque se tornam naturalizados e não questionados. Compreender uma organização tem sentido equivalente a entender a sua cultura. Procurar conhecer sua história, estrutura, políticas e regras, estratégias, processos e o contexto em que está inserida faz parte da rotina dessa investigação (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011).

Se o **poder** está associado ao controle e à capacidade de influenciar pessoas, não se pode dissociá-lo dos processos de interação humana. Se a cultura é construída pelas interações humanas, há uma estreita ligação entre poder e cultura. Então, ao pesquisar uma cultura, notaremos expressões peculiares do poder no contexto sob análise. Como as formas de controle ou de uso do poder variam quanto aos graus de coerção, liberdade de expressão e disponibilidade das informações que são reveladas nos relacionamentos, a estrutura hierárquica está relacionada aos valores predominantes na cultura.

Os valores, portanto, estão no alicerce das **tomadas de decisões**, planejamentos e execuções. As políticas, as estratégias e os processos de gestão fazem parte ou estão em sincronia com duas dimensões essenciais de todas as organizações: **cultura e poder**. A Figura 4 sintetiza essa articulação, que fundamenta ou potencializa os **riscos psicossociais**, ou não. Valores que naturalizam a repressão, a restrição e a exclusão instituem condições ameaçadoras e abrem caminho para os danos psicossociais.

Se a cultura é construída pelas interações humanas, há uma estreita ligação entre poder e cultura.

Culturas de organizações com baixos **riscos psicossociais** são administradas em busca firme de abertura e receptividade ao outro, tolerância e aprendizado com os erros, responsabilidade, integridade e coerência, flexibilidade, ousadia nos limites apropriados, colaboração e persistência em face das dificuldades. Gestores de níveis intermediários e seus colaboradores não se acanham ao manifestar suas opiniões: uma vez que seu líder quer, autenticamente, ouvi-los, comunicam suas



Figura 4. Representação da cultura e do poder em multideterminações com as políticas, estratégias e processos de gestão associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.

Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

prioridades, incertezas e expectativas. A direção estratégica é compartilhada e a comunicação é atenta e honesta. Os trabalhadores, que se sentem valorizados, mantêm atitudes positivas em relação à organização: sentem orgulho e manifestam sua satisfação, cumprem compromissos e tendem a corresponder quando são solicitados.

4.1 Pressupostos culturais, poder e tomada de decisões

Antes de apresentarmos conceitos intrinsecamente associados às práticas de gestão de **organizações saudáveis** ou **não saudáveis**, é pertinente tecermos considerações a respeito de organizações. Organização e ambientes são construtos, conceitos ou contextos indissociáveis. Como a organização é um espaço social, recebe constantemente as influências do ambiente, bem como o influencia, num processo de interações e trocas constantes.

É por meio da inserção no ambiente que as organizações se constroem como sistemas ou unidades sociais, coletividades especializadas, com objetivos de produção de bens ou serviços. Integram-nas pessoas dotadas de um conjunto de valores que serão manifestos (ou não) neste espaço de trabalho. O "sistema organização" não se restringe ao que pensa ou como age um coletivo de indivíduos. Ele é um sistema vivo (DE GEUS, 1998), dinâmico, com padrões, regras, normas e interesses que o tornam único (mesmo quando tem filiais). A cultura que existe neste sistema transcende as opiniões e os interesses de seus integrantes; ela suplanta as normas e os valores grupais. Por exemplo: o sistema cultural torna compreensível como, mesmo diante de conturbados contextos econômicos e políticos, muitas organizações conseguem ter em seus quadros indivíduos comprometidos e envolvidos, física e emocionalmente, com ela e com seu trabalho (SZNELWAR; UCHIDA; LANCINA, 2016) ou que tenham sido conquistados em sua aquiescência, lealdade e orgulho por dela serem partícipes.

A respeito deste exemplo, encontra-se em Morgan (1996) uma possível explicação: "a estrutura organizacional, regras, políticas,

objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa". Destaca ainda que estes "atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham" (p.36).

Podemos ponderar que cada um dos aspectos que fazem parte do sistema organizacional traz em si uma interpretação implícita, podendo ser traduzida como o desvelar da realidade compartilhada por quem integra e vivencia tal ambiente. Essa interpretação da realidade, quando sucessivamente repetida e conformada como certa, passa a ser aceita sem questionamentos. E, desse modo, fazendo com que seus membros compreendam como as coisas ali são realizadas, é que a cultura vigente vai se mantendo ao longo do tempo.

O processo que torna integrante um aspecto da cultura de uma organização deriva da compreensão dos **pressupostos fundamentais** que, segundo Schein (1985), apesar de inconscientes, determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem os fenômenos organizacionais. Tais pressupostos traduzem-se em valores arraigados que, por sua vez, multideterminam comportamentos. À medida que os comportamentos solucionam problemas que o originaram pela primeira vez, passam a constituir uma pressuposição subjacente que torna explicável como ali, naquele contexto, as coisas realmente são ou funcionam. Por fim, quando a pressuposição é aceita e não questionada, desaparece da percepção consciente.

Após essas considerações, e salientando que não há consenso sobre o conceito de **cultura organizacional** – dado que é um fenômeno de natureza psicossocial de elevada complexidade –, apresentamos a clássica definição de Schein (1985, p. 247):

> Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um certo grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem suficientemente para ser

> considerado válido e, ainda, para ser repassado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A coerência com o que discorremos no início deste capítulo exige-nos aqui um alerta: um aspecto importante a observar nesta definição de Schein (1985) é que o autor nela não traz o ambiente ou o contexto social integrados pelos trabalhadores ou por grupos de trabalhadores, nem faz referência ao cenário onde se insere a organização – aspectos que consideramos também essenciais à compreensão da cultura organizacional.

Consoante ao ambiente e às definições estratégicas, a cultura é sobremaneira importante no desempenho organizacional. Além disso, as mudanças sempre necessárias a qualquer organização podem ser tanto favorecidas quanto obstaculizadas pela cultura vivificada e incorporada nos processos decisórios, comunicativos e de relações interpessoais. Parece ser indubitável, sob as perspectivas da performatividade, do desempenho e das mudanças que os processos interacionais e de gestão, quando vinculados aos **pressupostos culturais**, representam estratégias pró-ativas de melhorias e de êxito que, em última instância, vem a favorecê-los.

Condutas éticas são, em essência, frutos de escolhas; estão na base dos processos de tomada de decisão de quem tem poder para tomá-las. Fatores de personalidade – portanto, idiossincráticos – associam-se a valores vigentes no contexto, na determinação de comportamentos organizacionais éticos ou antiéticos. Com estes últimos, não apenas chafurda-se a moral (exercício das condutas), mas também a justiça, a equidade e as esperanças da sociedade. No entendimento de Cortella (2012), se assumimos determinados princípios e valores nos processos de decidir, avaliar, julgar e fazer escolhas, então

Condutas éticas são, em essência, frutos de escolhas; estão na base dos processos de tomada de decisão de quem tem poder para tomá-las.

estamos subordinados ao campo da ética. Prossegue dando destaque ao fato de que há morais individuais, particulares; mas que a ética deriva do grupo, do coletivo. Nesses termos, condutas éticas (ou antiéticas) dos gestores têm fortes aproximações com os princípios e valores disseminados por meio da cultura organizacional.

Em resumo, a cultura organizacional infunde o que é ético ou não fazer; por exemplo, se haverá transparência e honestidade nos resultados, no pagamento de impostos devidos, nas prestações de contas e balanços, na divisão dos lucros com os trabalhadores, na preservação do ambiente, entre tantos outros aspectos que envolvem as condutas e escolhas dos gestores. Aprofundaremos a discussão sobre comportamento ético gerencial no Capítulo 5 deste livro.

A cultura interpõe-se nas dimensões políticas, sociais e estruturais da organização. Entretanto, é na dimensão política que a cultura mais se coaduna com as **relações de poder**. Estas fazem parte de todas as organizações, e a cultura organizacional, manifesta pela maneira como as pessoas o utilizam, vai defini-lo como bom ou mau, ético ou não. E, como registrado por Foucault (1995), "onde há poder, ele se exerce [...] não se sabe ao certo quem o detém, mas se sabe quem não o possui" (p. 75).

Todavia, apesar de muito se ter pesquisado e produzido sobre o **poder**, ainda é difícil definir exatamente o que o fenômeno é. Morgan (2006) assinala que o poder está muito próximo da capacidade de definir a realidade dos outros, o que o coloca em sintonia com a cultura organizacional. Apesar de tal argumento, ainda se desconhece "se o poder é um recurso ou um relacionamento, se existe distinção entre poder e processo de dominação social e de controle, se o poder está, em última instância, ligado ao controle de capital e à estruturação econômica, ou se é importante distinguir entre poder real manifesto e o poder potencial" (p. 193).

Os entendimentos articulados nos parágrafos anteriores possibilitam constatarmos a evidente relação entre **cultura e poder**. Por exemplo: seja a cultura rígida ou flexível, apoiadora ou controladora,

inovadora ou conservadora, tenderá a determinar o comportamento de quem faz uso do poder nesses mesmos termos.

Outro argumento que sustenta a relação entre cultura e poder é que ela tende a desenvolver-se à semelhança das características do fundador, do seu modo de pensar, sentir e agir; porquanto exerce significativa influência sobre as pessoas que coordenam a organização junto com ele. É o fundador que, no início do negócio, resolve os problemas de integração interna ou de adaptação externa. Schein (2004) destaca que a cultura é criada pela experiência compartilhada, mas é o líder quem inicia este processo, impondo seus valores, crenças e suposições. Esse processo mantém-se pelo fato de o líder selecionar e manter na organização, como colegas ou subordinados, outros indivíduos que sentem, percebem e pensam como ele. Ou seja, a tendência é que sejam recrutados e selecionados aqueles que se assemelham em estilo, pressupostos, valores e crenças aos que ali se encontram. Assim, serão percebidos como "as melhores pessoas para contratar e lhes são atribuídas características que irão justificar sua contratação" (p. 261).

A cultura tende a desenvolver-se à semelhança das características do fundador, do seu modo de pensar, sentir e agir

O gestor tem como uma de suas principais funções o desempenho dos trabalhadores em razão da necessária entrega de resultados ou produtividade. Ele também tem o **poder** de recompensar, distribuir recursos, modelar papéis, isolar, promover ou demitir, e tais ações são significativamente determinadas pelos **pressupostos culturais** vigentes. Da mesma forma, também o são outros aspectos que, no entendimento de Morgan (2006) conferem poder a um gestor: sua autoridade formal; o modo como utiliza e evidencia aspectos da estrutura organizacional, as regras e os regulamentos; a maneira como controla os recursos escassos, os processos de decisão, as contraorganizações, as tecnologias, conhecimentos, informações

importantes e limites; sua capacidade manifesta de lidar com as incertezas, com os simbolismos e com a gestão dos significados; como se vale de aspectos que envolvem o gênero e a gestão das relações de gênero; as alianças interpessoais, as redes e os "controles da organização informal" (aspas do autor); os fatores estruturais definidores do estágio de ação. Ou seja, se as ações e ideias daqueles que detêm o poder – ainda que não expressas de maneira explícita – advogarem a tolerância, a coerência, a possibilidade de errar e aprender, a criatividade, a camaradagem, a valorização e o reconhecimento, a justiça e equidade, entre outros, pode-se inferir que, sob a tutela da cultura organizacional, tenderão a determinar processos relacionais saudáveis. Todavia, de modo contrário, se tais ações e ideias restringirem os comportamentos, controlarem mais as pessoas do que seus resultados, propiciarem o cinismo, a falta de empatia e o distanciamento em relação ao outro, a percepção de injustiça, a falta de reciprocidade e de suporte organizacional – entre outros –, por certo, os trabalhadores estarão mais vulneráveis aos **riscos psicossociais**, ao sofrimento e ao adoecimento, em consequência da cultura organizacional opressiva, deletéria, nociva ou insalubre.

Se um gestor compreende os **pressupostos da cultura organizacional**, tem condições para perceber que eles podem exercer influência sobre o desenvolvimento e o futuro ou rumos da organização por meio dos tipos de incentivos e controles que criam (SCHEIN, 2004). Então, é pertinente aqui destacar o papel importante que assumem, na cultura de uma organização, não apenas os controles visíveis (descrição de papéis, metas explícitas, expectativas de desempenho etc.), mas também os controles invisíveis (processo de integração dos novos trabalhadores, layout da planta de trabalho, eventos sociais promovidos, etc).

Além de incentivos e controles, o gestor pode instituir, por meio de suas ações, a prevenção da saúde dos trabalhadores como um pressuposto integrante da cultura organizacional (ZANELLI, 2016). E, se uma de suas muitas funções é proteger e potencializar a saúde de todos,

deve prover condições para que a organização do trabalho redunde em espaços, contextos ou ambientes laborais saudáveis. Afinal, como registrado por Dejours (1980), se tem conhecimento de que a saúde física dos trabalhadores depende diretamente das condições que estes têm para realizar suas atividades. Todavia, sua saúde mental não se dissocia da organização do trabalho. Sob esta, pode-se ter desde o adoecimento até o suicídio. Em oposto, a mesma organização poderá ser contributiva na preservação de sua saúde mental (DEJOURS, 2016). Depreende-se, do exposto, a dimensão do poder do líder/gestor na manutenção de uma **cultura de segurança e saúde.**

Ainda que aspectos do contexto sociopolítico, da organização do trabalho, da cultura organizacional ou da interface entre saúde e ambiente de trabalho pressionem as agendas de pesquisas latino-americanas, podemos observar que, nas organizações de trabalho, as políticas de atenção e prevenção dos riscos à saúde mental praticamente inexistem ou, não raro, quando existem, são negligenciadas. Ou seja, é evidente, na atualidade, o distanciamento entre o professado pela academia e o praticado nas organizações de trabalho. Isso porque, insiste Zanelli (2016), há carência de engajamento de todos – mas essencialmente de quem detém o poder – na construção de uma cultura de valorização da vida em que se possa coerentemente "desenvolver valores éticos autênticos, formar vínculos positivos entre as pessoas, incentivar reflexões sobre o sentido da vida, favorecer o equilíbrio entre trabalho e lazer, incrementar atividades educativas, entre muitas" (p. 19). Argumenta ainda que, em organizações cuja cultura se assemelha positivamente ao que descrevemos até aqui, a saúde adquire valor estratégico.

O gestor pode instituir, por meio de suas ações, a prevenção da saúde dos trabalhadores como um pressuposto integrante da cultura organizacional.

4.2 Complementando, mas não concluindo

Iniciamos este capítulo enfatizando os processos interacionais e seu significado na determinação de ambientes saudáveis em organizações. No desenvolvimento do capítulo, apresentamos concisamente elementos que marcam os processos interacionais em suas relações psicossociais com a cultura organizacional.

Se adotamos tais ênfases, é porque resguardamos o entendimento de que a reestruturação produtiva construída por meio da supremacia da produção, do produto, do negócio, da atividade imposta, da tarefa que degrada – entre outras condições compulsórias – "não cumprem com o prometido": desempenho excelente, resultados expressivos e performatividade não representam as respostas que os empregadores "tradicionais" têm alcançado. Pelo contrário: o que se observa é um contingente cada vez maior de trabalhadores adoecidos e desmotivados, reféns de cenários laborais predadores e de políticas organizacionais unilaterais e alienantes.

Para que, efetivamente, possamos considerar possível a concretização da saúde no ambiente de trabalho, é necessário que ocorram mudanças nos comportamentos das pessoas de todos os níveis hierárquicos que o integram. É preciso dar aos indivíduos oportunidades para ressignificarem seus trabalhos. Ressignificar, nesse caso, é encontrar um novo significado para o trabalho em suas vidas.

Está claro que mudar princípios, valores, atitudes e comportamentos das pessoas sem que haja a efetiva participação e o interesse delas no processo de compreensão de novas possibilidades é tarefa de alcance muito restrito. Nesse itinerário, as contribuições de novas crenças básicas voltadas para a saúde, se autenticamente defendida pelos gestores, representam um passo indispensável: o primeiro.

4.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autor convidado: **Mg. Juan Pablo Toro**

No capítulo, os complexos elos entre a cultura organizacional, as formas de exercício do poder e os resultados para a saúde dos trabalhadores são articulados de forma clara e sintética.

De fato, como os autores assinalam e como uma ampla literatura respalda, os pressupostos fundamentais que perpassam a vida da organização, às vezes de forma explícita através de condutas abertas e observáveis, outras vezes de forma implícita na forma de pressupostos culturais, definem estilos predominantes das relações interpessoais, que constituem um componente central da vida organizacional. A atenção a esses aspectos relacionais – que constituem o chamado gerenciamento suave, informal ou "sutil" (MAJLUF, 2011) – é o complemento da "gestão formal", aquele que atende aos processos, estruturas e sistemas destinados a obter resultados – produtividade – apelando ao comportamento racional dos membros da organização. Como observado no capítulo, essa outra face da gestão, muitas vezes negligenciada no atual mundo da empresa, presta atenção para os aspectos afetivos que orientam o comportamento e que manejam o poder e a tomada de decisões, tentando criar ambientes de trabalho onde a liderança, a confiança e o trabalho em equipe são relevantes para a obtenção do comprometimento e vínculo dos membros da organização. Uma gestão integradora e estratégica, como a que é exigida hoje às organizações deve reconciliar os dois componentes. Este capítulo convida a refletir sobre a relevância dessa dimensão humana e relacional sobre os efeitos patogênicos na saúde dos trabalhadores, que podem receber desatenção ou os efeitos positivos de bem-estar e satisfação – salutogênicos – aportados quando são considerados, monitorados e promovidos.

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

O cenário atual não parece favorável para gerar e manter condições saudáveis para os trabalhadores. As grandes transformações que o mundo do trabalho vem experimentando e também as organizações, desde o final do século passado, em par com a reestruturação capitalista e o desdobramento de uma nova forma de acumulação flexível, tem imposto globalmente algumas formas de gerenciamento e de organização do trabalho. Isso tem um forte impacto na experiência de trabalho diária dos trabalhadores e trabalhadoras, colocando claramente o foco na produtividade e eficiência. Este processo de caráter global assume na América Latina características próprias, que derivam das particularidades socioculturais e econômicas da região; contudo, ainda que com essas matizes, mantém como característica comum a pressão pela precarização das condições de emprego, por um lado, e uma tendência a intensificação do trabalho e à individualização das relações laborais, por outro. Há uma ampla literatura latino-americana que dá conta de como as condições geradoras, neste contexto, têm efeitos sobre as modalidades de subjetivação dos trabalhadores, sobre as identidades laborais que são construídas e o mal-estar no trabalho, o sofrimento psíquico e a saúde mental (STECHER; GODOY, 2014).

Junto às transformações socioeconômicas e do mundo do trabalho que tem como origem a reestruturação produtiva das últimas décadas, à qual se alude na conclusão do capítulo, a outra dimensão relevante a considerar para discutir as condições de possibilidade de uma gestão organizacional preocupada com a saúde dos trabalhadores é de natureza sociocultural. É aquela à qual se dedica centralmente o texto que comentamos. A tal respeito, é pertinente ter presente que as sociedades dos países de nossa região são caracterizadas por diferenças sociais agudas e assimetrias de poder, as que estabelecem padrões relacionais que se reproduzem nos ambientes de trabalho, dando lugar a formas paternalistas e autoritárias de tratamento entre as chefias e seu pessoal, tudo isso em um quadro de hibridez e tensão, entre discursos e práticas modernas e tradicionais de gestão de pessoas

(CASTAÑO et al, 2012, DAVILA; ELVIRA, 2015, PÉREZ; EADES; WILSON, 2012).

Neste contexto, o apelo aos estilos de liderança considerados e participativos torna-se uma necessidade. Os trabalhadores e trabalhadoras exigem reconhecimento, que levem em conta seus pontos de vista e interesses, que o tratamento que recebem seja digno, que se estabeleçam relações de confiança entre os trabalhadores, que a comunicação flua mais simetricamente entre eles e seus órgãos de representação coletiva e com seus chefes e empregadores; enfim, que se promovam as condições relacionais indipensáveis para gerar o que tem sido chamado de trabalho ou organização saudável (KARASECK; THEORELL, 1990, OMS, 2010, SALANOVA, 2009).

À parte dos esforços que se possa fazer para transferir o conhecimento a respeito das organizações promotoras de saúde, desde a academia às práticas reais de gestão de pessoas e a formação que as escolas de management outorgam, tarefas que constituem um desafio relevante para nossa região, parece importante mencionar o papel que estão desempenhando, nessa linha, os órgãos públicos de saúde e segurança ocupacional em alguns Estados latino-americanos.

Há alguns poucos anos, vários países estão promovendo políticas públicas voltadas à prevenção e vigilância de riscos psicossociais no trabalho, como parte de suas políticas de saúde Ocupacional; entre eles, os casos do México, Peru, Argentina, Colômbia e Chile (SUSESO, 2018). A atenção a este tipo de riscos tem sido o resultado da análise de alarmantes cifras de enfermidades laborais, que aparecem não apenas causadas por fatores de risco físicos ambientais, que estão relativamente controlados pelas políticas tradicionais de saúde e segurança no trabalho, se não que por fatores derivados da organização do trabalho, aqueles que contribuem com uma proporção significativa de suas causas, particularmente as doenças mentais. No quadro destas políticas de prevenção dos riscos psicossociais, são estabelecidas obrigações para os empregadores controlarem os

fatores de risco presentes em seus ambientes de trabalho e para planejar ações de melhoria onde sua presença é identificada.

Em consonância com o que foi apresentado no capítulo, um dos fatores de risco psicossocial mais relevado por modelos teóricos dos riscos psicossociais acaba por ser o tipo de liderança a que os trabalhadores estão expostos, o que coloca novamente em evidência a necessidade de agir sobre a formação de chefes e gerentes e sobre os valores e pressupostos essenciais da organização, de modo que o discurso institucional frequente de que "o nosso maior patrimônio são as pessoas" sejam encarnados em uma prática consequente. Quando se avalia a qualidade da liderança como um risco psicossocial, trata-se de avaliar se os gestores apoiam e operam, assim, como fator de proteção da saúde e bem-estar ou, ao contrário, é uma liderança de características negativas, ausente ou francamente destrutivo (EINARSEN; AASLAND; SKOGSTAD, 2007). Convém ter presente que, em casos extremos, no contexto das relações laborais que privilegiam sobretudo o alcance das metas; estas formas de liderança negativa podem constituir uma forma legítima de gestão de pessoas e de exercício do poder da organização, um "regime de trabalho opressivo" (HOEL; BEALE, 2007) ou predador, que tem por consequência o sofrimento e a alienação dos trabalhadores.

Ainda que a linha de trabalho sobre os riscos psicossociais não esgota o que deveria ser uma preocupação genuína dos diversos atores envolvidos na saúde ocupacional, a implementação de iniciativas nessa direção aporta visibilidade pública para o problema da saúde relacionada com condições de trabalho, em especial no que diz respeito à saúde mental. Mais além da visão tradicional de saúde ocupacional, a perspectiva dos riscos psicossociais, ao ampliar sua visão das circunstâncias que cercam o trabalho e sua organização, fornece uma quadro mais complexo e abrangente em que o Estado, a empresa e seus os líderes têm um papel a desempenhar pela " saúde dos trabalhadores" (BERNARDO; SOUZA; PINZON; KAWAMURA, 2016; GOMEZ; LACAZ, 2005). Conforme esta perspectiva, para além das respostas adaptativas

e acríticas que possam resultar da burocratização de uma política de saúde pública sobre os riscos psicossociais, sua implementação também abre o horizonte de uma maior sensibilização quanto aos vínculos de trabalho-saúde e oferece oportunidades de protagonismo dos trabalhadores para assegurar condições de trabalho favoráveis ao seu bem-estar psicológico e físico, a sua autonomia e empoderamento individual e coletivo. Estes podem ser passos na direção da mudança cultural a que o capítulo apela.

5

PRINCÍPIOS ÉTICOS, VALORES E MORAL ASSOCIADOS AOS FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **explicar por que princípios, valores e moral estão associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.**

Como construir uma **cultura saudável** ou de **baixos riscos psicossociais** sem focalizar os valores éticos? É inevitável trazer o assunto para a agenda dos gestores. Será por isso que a ética tem sido acentuada nos programas de desenvolvimento de gestores, como constatamos em divulgações recentes, e nos cursos oferecidos pelas agências formadoras?

A prática diária orientada pelo conhecimento ético é o caminho para identificar e prevenir os danos. É um ponto de partida para reduzir a vulnerabilidade psicossocial nas organizações. Cada vez mais, é preciso compatibilizar os interesses econômicos com a **responsabilidade ética**, seja pela defesa da paz social e equidade ou pela premência de encontrar alternativas de sustentabilidade. Entretanto, a concorrência, em um mundo intensamente globalizado e competitivo, instiga falcatruas, às

vezes sob verbalizações de que "nestes tempos, não é possível sobreviver de outro modo." Nas palavras de Srour (1994), "a moral é um sistema de normas culturais que pauta as condutas dos agentes sociais de uma determinada coletividade e lhes diz o que é certo ou não fazer" (p. 56). O que é "certo," muitas vezes, não é o que está formalmente prescrito, mas o que é confirmado nos acordos informais.

A prática diária orientada pelo conhecimento ético é o caminho para identificar e prevenir os danos.

No senso comum, **moral e ética** têm significados muito próximos. Ser ético tem por suposto cumprir normas e regras. Não obedecer à ética, de algum modo, sugere transgressões e imoralidade. Contudo, Vazquez (1999) postula que os valores, princípios e regras que uma comunidade, um grupo ou um indivíduo legitima recaem no **domínio da moral**, enquanto as reflexões relativas a tais valores, princípios e regras indicam o **domínio da ética**. Por definição, a ética é um conceito perene, enquanto a moral pertence ao seu tempo específico. Outra distinção sugere que a moral corresponde à dimensão do dever, ao passo que a ética corresponde à dimensão da felicidade. Para os propósitos relacionados ao bem-estar organizacional, chegamos ao que justifica o empenho na construção de culturas saudáveis ou, do ponto de vista filosófico, buscar a felicidade. Ressaltamos, contudo, que a reflexão requer maior densidade. Nas palavras de Comte-Sponville (2009), "ainda que tivéssemos acesso a uma verdade absoluta, com efeito, isso não poderia obrigar todo o mundo a respeitar os mesmos valores, nem, portanto, a viver da mesma maneira" (p. 121).

Gomide (2012) caracteriza o **comportamento moral** "pelo ensinamento das virtudes aos filhos, através de exemplos e experiência, em uma relação permeada pelo afeto, onde os pais explicitam claramente sua opinião sobre comportamentos de risco (uso de drogas, sexo promíscuo etc.) e sobre as virtudes (justiça, generosidade, honestidade etc.)" (p. 27). Argumenta que é a coerência dos agentes socializadores (os que ensinam e atuam como modelos) que favorecem

o desenvolvimento dos valores. De modo sintético, podemos definir valores como convicções que adquirimos nas interações sociais. Como nada é constante, o controle que algumas pessoas exercem sobre outras e os conflitos intergrupais também são regidos por convicções, existindo, em cada parte, pessoas com funcionamento cognitivo articulado, mas, não raro, profundamente contrapostas.

A Psicologia do Desenvolvimento Moral estuda como se articulam as construções dos valores, o modo pelo qual passamos a julgar o que fazemos como moralmente correto. Na expressão de Haidt (2012), "os contextos e sistemas sociais que permitem às pessoas pensar e agir bem" (p. 92). O processo de desenvolvimento, no entanto, conforme a perspectiva de Kohlberg (1976), não é unidirecional, ou seja, o ser humano é tanto agente como sujeito, constituinte e constituído na aquisição dos comportamentos morais, ao longo de toda sua vida. Por isso, mais uma vez, reforça-se o argumento da **participação** dos trabalhadores nas **decisões organizacionais**, nas quais os significados possam ser compartilhados por meio do diálogo.

Os valores e normas que uma comunidade desenvolve pelas interações sociais, na construção cultural, constituem um processo interpretativo e aceito por, pelo menos, uma parte dos seus participantes. Como vimos, o uso do poder tem um papel determinante nesse processo. O convívio democrático demanda tempo de amadurecimento e reflexão profunda para instituir valores e normas legitimadas na coletividade, ou vividas no cotidiano com autenticidade. Mesmo assim – recordemos a dialógica da realidade – ao estabelecer normas sociais, de imediato, abre-se a possibilidade de infringi-las. As sociedades contemporâneas, ao multiplicarem as tentações, fazem-nas especialmente propícias à transgressão. Nos termos de Beck (1992), vivemos em regime de risco, em que tudo é possível, e nada – nem ninguém – é previsível ou controlável.



Figura 5. Representação dos princípios, valores e moral associados aos riscos psicossociais no contexto organizacional.
Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

Na Figura 5, estão sintetizados princípios e valores contingentes aos riscos psicossociais que colocamos em realce; aqueles que levam em conta e priorizam a coletividade e os direitos alheios, ou o inverso, aqueles que colocam o agente no centro dos privilégios (egocentrados). Foram eleitos quatro valores e seus antônimos como **éticos** ou **antiéticos** – (des)respeito, (des)confiança, (in)justiça, (ir)reciprocidade – pela relevância que lhes atribuímos ao avaliar o conhecimento produzido nas ciências das organizações. Os conceitos de **moral principiada universal** e **moral do autointeresse** foram designados conforme a literatura da Psicologia do Desenvolvimento Moral, cujas referências são os princípios da igualdade dos seres humanos e o respeito por sua dignidade.

5.1 Responsabilidade ética gerencial e desenvolvimento dos valores

Neste capítulo, em evidentes conexões com o capítulo anterior, estamos aprofundando e nos concentrando, especificamente, na **ética gerencial, moral e valores**. Lembremos que as pessoas costumam decidir ou escolher a partir de suas crenças e valores. Isso é algo consciente algumas vezes; mas, em muitas outras, não há consciência desses processos.

É neste ponto que estabelecemos relação entre cultura e sistemas de valores e crenças. Tais sistemas, no contexto laboral, recebem influência do como ali "as coisas são feitas", do quanto são valorizados determinados aspectos e, em contrapartida, outros são preteridos ou negados. Nestes termos, crenças e valores são a base da cultura organizacional; fornecem às pessoas orientações para a ação comum e servem de referência para o comportamento cotidiano (MULLER, 2003).

O estudo sistemático dos valores organizacionais aparece na literatura vinculado ao interesse de pesquisadores pelo tema cultura organizacional (PORTO, 2016). Como no capítulo anterior discorremos sobre aspectos da cultura, do poder e das decisões organizacionais, é

elucidativo relembrar que os valores e os princípios são organizadores e definidores do comportamento organizacional.

A partir da década de 2000, constatamos um discurso muito presente em todos os tipos de mídia, em defesa da **ética na condução dos negócios**. Mas, quão intensamente a ética se incorpora às decisões e práticas organizacionais? Responder a essa pergunta requer um rigor extremo de análise quando se constata que o ambiente hostil, altamente competitivo, tem oportunizado a defesa e preservação dos interesses individuais (de cada organização) em detrimento dos interesses do coletivo. Maximizar o lucro e atender aos anseios dos acionistas passou a representar, para grande contingente de gestores, o objetivo a ser incondicionalmente alcançado. Vencer, sobreviver e manter o negócio tornou-se, em muitas organizações, valores intrínsecos a serem partilhados, e consoantes – conforme Srour (2008) – à moral predominante na sociedade. Afinal, as organizações são igualmente impactadas pelas variáveis que assolam este ambiente marcado por acirradas disputas de mercado.

Crenças e valores são a base da cultura organizacional; fornecem às pessoas orientações para a ação comum e servem de referência para o comportamento cotidiano.

Thiry-Cherques (2003) postula a ideia de que as pessoas são agentes morais, mas as organizações de trabalho não o são. Estas não são dotadas de consciência e, portanto, não são sujeitos da eticidade. São as pessoas, na figura dos gestores e demais trabalhadores, quem têm **responsabilidade moral**. E, segundo o autor, essa "é a mesma de todos nós: preservar para os seres humanos a integridade da sua essência e do seu mundo contra os abusos do seu próprio poder e do poder alheio" (p. 36).

Se não é possível considerarmos que uma organização seja ética (o que representaria uma reificação), porquanto são as pessoas que a fazem ética ou não, é conveniente destacarmos que às organizações se atribui tanto uma função econômica quanto uma função ética. E isso "os

empresários terão de admiti-lo, não por altruísmo nem por repentino *insight* democrático, mas, pela imposição das relações de poder presentes. Agir eticamente, então, converte-se em questão de bom senso e em estratégia de sobrevivência" (SROUR, 1994, p. 10).

Em outros termos, a defesa da **ética organizacional** repercute na imagem da organização e, por consequência, na opinião dos consumidores. Essa é uma das razões, dentre tantas, que motiva os gestores a compatibilizarem as pressões internas e externas por resultados. Pressões essas que podem fazer sucumbir a lisura, transparência e honestidade nos negócios e resultar em coalizões que se sustentam nas barganhas e falcatruas. Ou ainda determinar relações de poder em que os conflitos naturalizam a dominação de uns e a subordinação de outros, o que promove a insalubridade psicológica, torna as relações e o ambiente psicossocialmente tóxicos e favorece o adoecimento.

Como decorrência desses apontamentos, é pertinente ao nosso objetivo ampliarmos a discussão a respeito da Figura 5. Ela dispõe os riscos psicossociais entre princípios sociocentrados e egocentrados e os **valores éticos e antiéticos**.

Numa análise simplificada, princípios nada mais são que normas de conduta. Ao longo do tempo, eles se convertem em convicções permanentes a respeito de como agir e proceder; ou seja, passam a controlar e determinar os atos, as escolhas e as decisões das pessoas, bem como a refletir o seu caráter, suas características ou o seu "modo de ser". No contexto organizacional, são os princípios que demarcam o processo de tomada de decisão dos gestores. Eles orientam e estabelecem a trajetória da organização na consecução de sua missão.

Em uma organização de trabalho, os princípios traduzem-se em requisitos a serem conservados e defendidos pelo gestor, mesmo diante das pressões internas e externas que comumente sofre. Aspectos fundamentais que se sucedem na sustentação de seus princípios são as atitudes e condutas respeitosas em relação às pessoas, aos seus objetivos e às suas opiniões. Cabe a ele, gestor, articular os interesses

das várias pessoas de seu grupo de subordinados aos interesses da organização, de modo que prevaleçam a ética coletiva e as práticas democráticas (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

A título ilustrativo, apresentamos alguns exemplos de **princípios organizacionais** observáveis na conduta dos trabalhadores e de seus gestores: probidade, justiça, integridade, respeitabilidade, confiabilidade, presteza, atenção ao outro, flexibilidade, equidade, impessoalidade, imparcialidade, disciplina, humildade, perseverança, entre outros. Referimos aqui os princípios sociocentrados de um gestor, em que o cuidado com o outro, a confiança, a justiça, a reciprocidade, a cooperação e o respeito são fenômenos contingentes e recorrentes em suas condutas, opiniões, escolhas e decisões. De outro modo, crueldade, dissimulação, arrogância, dominação, centralização, agressividade e manipulação são exemplos de condutas que têm origem em princípios egocentrados.

Um importante atributo dos valores é que assumem, de certo modo, uma perspectiva situacional, pois traduzem o momento atual da organização, "o seu modo de estar". Eles têm uma natureza dinâmica, pois estão em constante ajuste à medida que as organizações adaptam-se aos seus ambientes em mudança; ou seja, os valores incorporam orientações tanto presentes quanto futuras (BOURNE; JENKINS, 2013). No entanto, a perspectiva anunciada não deve ser confundida como inconstante; isso porque alguns valores são específicos de uma fase vivida pela organização; mas, quando ultrapassada, podem ou devem ser reconsiderados ou reconfigurados. Em momentos de urgências, por exemplo, os gestores centrais podem optar por procedimentos que requeiram menor participação e, passada a premência, não voltam a ampliar a participação.

Outra característica dos valores é que eles podem ser analisados em diversos níveis: de indivíduos, de grupos, de organizações e de sociedades. Contudo, aqui os restringiremos aos organizacionais. Nesse nível de análise, atualmente observamos que os valores têm subsidiado os diagnósticos organizacionais. Os pesquisadores os têm utilizado

também para esclarecer as características do trabalhador e seu comportamento no trabalho (PORTO, 2016). Os diagnósticos e análises organizacionais são importantes ferramentas de gestão. Auxiliam os tomadores de decisão a fazer projeções, tanto interna quanto externamente.

Uma terceira característica que queremos salientar é a notória vinculação dos valores organizacionais às condutas das pessoas. Nestes termos, a imagem que a organização pretende projetar para a sociedade e para seus trabalhadores resulta de seus valores, missão e visão, em muitas organizações largamente divulgados e visíveis em murais, quadros nas paredes e telas de computadores. Os valores de uma organização traduzem-se, com muito mais evidência, pela conduta das pessoas que ali trabalham – principalmente de seus gestores ou aqueles que decidem – do que por frases construídas e alocadas em espaços de acesso ao seu público interno e externo. De outro modo, os valores de uma organização são próprios das decisões e das condutas de seu pessoal, dos comportamentos que caracterizam os mecanismos e processos de liderança, controle, comando, logística e gerenciamento, para citar alguns, dentre tantos. Eles resultam das crenças comuns socialmente construídas naquele contexto de trabalho. Sob tal perspectiva, os valores que são praticados na organização (e não apenas professados ou ditos) é que guiam as normas ou regras. Chefes e supervisores os revelam em seus próprios comportamentos.

Os **valores compartilhados** constituem a cultura organizacional e determinam o tratamento dado aos trabalhadores, o respeito que existe em relação à função social da organização, aos esquemas de reciprocidade, às práticas de justiça na organização, à intensidade do suporte organizacional, à confiança depositada nas pessoas, nos processos e nos resultados, entre outros aspectos definidores de como "as coisas são feitas ali". É assim que estamos nos referindo a alguns dos **valores éticos** (confiança, respeito, reciprocidade e justiça), destacados na Figura 5.

De modo contrário, valores laborais antiéticos são associados a todas as formas de desrespeito, de injustiças e de discriminação, sejam

elas políticas, de sexo, gênero, raça, credo, idade e outras. Tais valores, quando disseminados, mesmo que veladamente ou nas entrelinhas dos acontecimentos e condutas das pessoas, têm o sofrimento e o adoecimento como consequências possíveis. Nesses termos, pode-se depreender que os **riscos psicossociais relacionados ao trabalho** são ampliados à medida que as condutas das pessoas no contexto laboral sejam pautadas por valores desumanos, o que torna a organização um lugar não saudável, alienante e desgastante da energia vital.

Os **valores éticos** são incorporados nos processos estratégicos de uma organização, pois são basilares em todas ações desenvolvidas, defendidas e socializadas nas diversas mídias que atingem seus participantes internos e também os consumidores; portanto, devem ser formalizados. Isso porque: explicitam a ética e a moral da organização; motivam as pessoas à ação; orientam comportamentos; esclarecem as responsabilidades sociais; e impulsionam conquistas extraordinárias (MINTZBERG; QUINN, 2001). Por tais razões, os valores éticos devem ser declarados, compreensíveis e esclarecedores; vivê-los coerentemente é a mais simples expressão da ética organizacional e da consonância intra e interpessoal.

Além dos valores associados pelos processos estratégicos, as organizações de trabalho têm, implícita ou explicitamente, responsabilidades morais associadas ao seu contexto laboral interno ou ao contexto social externo; ou seja, elas têm direitos, mas também obrigações para com a sociedade e para com o governo, que, em alguma medida, têm controle sobre elas. Isso se justifica porque, ao longo do tempo, em nome da produção e da geração de serviços, muitas organizações extenuaram o planeta, de modo geral, e as sociedades, de modo particular. A ampliação do acesso ao conhecimento, mais maciçamente a partir dos anos de 2000, possibilitou às pessoas a crítica e

Os valores éticos devem ser declarados, compreensíveis e esclarecedores; vivê-los coerentemente é a mais simples expressão da ética organizacional e da consonância intra e interpessoal.

promoveu a denúncia de tal situação. Atualmente, as organizações procuram estabelecer processos de reavaliação das implicações de seus resultados (*outputs*) para a sociedade e dos processos de correções e realinhamentos de suas condutas e decisões. "Elas estão sendo responsabilizadas pela indiferença, pelo equívoco e pela imprudência que nos trouxeram à situação de risco físico e espiritual em que nos encontramos; risco que, se efetivado, pode transtornar a vida econômica tal como a idealizamos" (THIRY-CHERQUES, 2003, p. 32).

Esses direitos e obrigações conferem legitimidade aos negócios e aos resultados alcançados. Mas, como já argumentamos, é fato que as políticas e regras definidas a partir de seus princípios e valores – e que são assumidas com a finalidade de lucrar – produzem interferências no ambiente social. Em essência, reparar e prevenir problemas da sociedade deve representar sua **responsabilidade moral**, em resposta às interferências que produzem. Apesar disso, a responsabilidade de uma organização não pode – nem deve – ser reduzida à disponibilização de recursos para projetos sociais, para caridade ou para melhoramento de estruturas, por exemplo. Nesse modo de interpretar, responsabilidade moral atrela-se somente à prudência, precaução, prevenção e reparação de problemas, que, não raro, ela mesma causa, ainda que, eventualmente, sem ter intenção (THIRY-CHERQUES, 2003).

Kohlberg (1971) descreve os **níveis e estágios do desenvolvimento moral**, da infância à vida adulta: **nível pré-convencional**: 1º estágio - moralidade heterônoma, 2º estágio - moralidade individualista ou instrumental; **nível convencional**: 3º estágio - moralidade normativa interpessoal, 4º estágio - moralidade do sistema social; **nível pós-convencional**: 5º estágio - moralidade dos direitos humanos, 6º estágio - moralidade dos princípios éticos universais. Em uma organização saudável, transpondo a teoria de Kohlberg para as interações no trabalho, predomina a tendência à moral principiada universal ou dos princípios sociocentrados, contraposta à moral do autointeresse ou dos princípios egocentrados, como veremos na explicação a seguir.

Reciprocidade, respeito e cooperação nas condutas das crianças (e até de adultos imaturos) são determinados pela obediência e pelas regras que procedem do ambiente. As ordens são aceitas e a criança a elas se submete, a despeito da situação. Ela encontra-se presa à vontade dos adultos, àquilo que é determinado pela autoridade, que vem do seu exterior. Nesse estágio, o raciocínio moral sugere que as ações e reações são determinadas pelas convenções e padrões sociais (MEHANNA; STOLTZ, 2014). No nível pré-convencional, a heteronomia representa a "condição de submissão do sujeito às imposições externas" (FÁVERO, 2005, p. 23). Não há independência ou autonomia suficiente para se conduzir ou fazer as escolhas que devem ser feitas, as quais sempre dependerão das regras e normas pré-existentes, que se traduzem, em sua compreensão, como indiscutíveis e imutáveis.

No sexto estágio, que representa o raciocínio moral dos **princípios éticos universais** e o estágio mais avançado de desenvolvimento moral, observamos que a moral heterônoma é superada, dando lugar à moral autônoma. A obediência à autoridade, às regras, ao externo, dá lugar à empatia, à reciprocidade, ao projeto comum. Regras e normas são reguladas pelos princípios morais, como determinantes das condutas; há respeito pelo outro e compreensão acerca do que são a igualdade e a diversidade em relação ao coletivo. As condutas têm como base o que é correto ser feito, não apenas por ser o que é esperado, legal ou resultante de acordos, mas porque é ético e, portanto, válido para todos. O entendimento de Kohlberg (1971) é de que são poucas as pessoas que se encontram neste estágio.

Quando os trabalhadores são levados simplesmente a obedecer aos gestores, às regras prescritas e às ordens dadas – pois é o que deles se espera, e é o que está posto e determinado – podemos depreender que os gestores têm um grupo obediente, submisso e subserviente. Assim, quanto mais comportamentos representativos da condução heterônoma (dependente) forem observados no contexto laboral, é provável que mais se instigue **imaturidade moral**, o que eleva a

possibilidade de **riscos psicossociais**. Em oposto, se uma organização contar com gestores em todos os níveis hierárquicos que promovam a autonomia e os valores e princípios éticos, é provável que mais perspectivas de saúde e de bem-estar tenhamos no trabalho.

Quando os trabalhadores são levados simplesmente a obedecer aos gestores, às regras prescritas e às ordens dadas – pois é o que deles se espera, e é o que está posto e determinado – podemos depreender que os gestores têm um grupo obediente, submisso e subserviente.

5.2 Complementando, mas não concluindo

Gerenciar **valores éticos** e responsavelmente orientadores da cultura organizacional prenuncia possibilidades de projetar compromissos com a sustentatabilidade social, política e econômica. Não significa preterir a produtividade; todavia, projetá-la a partir de valores sociais e humanos, da concretização das condições ideais de trabalho, da construção e defesa de contextos laborais onde as pessoas se sintam bem e sejam saudáveis. Nas palavras de Arruda e Navran (2000), "a pessoa e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso" (p. 27).

Defendemos o entendimento de que **organizações saudáveis** são construídas a partir da lisura e integridade de sua inserção junto ao mercado e à sociedade, da autonomia, autenticidade e coerência - professados e praticados em seus princípios, valores e na ética que a edifica. Nelas, a ocorrência de riscos psicossociais é minimizada, pois integridade, respeito, confiança, justiça, reciprocidade, reconhecimento e valorização das pessoas e de seu bem-estar, respeito ao cliente e demais integrantes de seu cenário são premissas incondicionais incorporadas à cultura.

De outro modo, a sustentabilidade de uma organização requer que ela seja **moralmente responsável**, que priorize as pessoas e que oriente seus resultados para essa prioridade. Quando nos referimos às pessoas, enfatizamos todas: as que nela trabalham – em todos os níveis hierárquicos –, as que dela dependem e aquelas que convivem com seus resultados. Sabemos que se trata de um ideal e, portanto, menos que uma ambiciosa prescrição, é uma esperança, mas que conta com respaldo do desenvolvimento científico para amparar a **gestão de riscos psicossociais** e promoção da saúde e segurança no trabalho.

5.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autor convidado: **Dr. Ezequiel Ramírez Lira**

A função dos princípios éticos e dos valores é cumprida como padrões e princípios que estabelecem o que se pensa sobre determinados temas e questões sociais, no entanto, os últimos acontecimentos nos países da América e, em particular da América Latina, em que a ética, os valores e a moral têm sido praticamente ignorados, não operam como modeladores da vida das instituições.

As relações mantidas pelos indivíduos, em geral, e com o ambiente, têm influenciado o campo sociológico, no qual os valores, como observados neste capítulo, são usados como critérios de orientação da interação social, para determinar as metas e definir o que é preferível e correto. Como elementos centrais da cultura das organizações, a ética e os valores são um fator relevante tanto no social quanto na personalidade dos indivíduos, ao determinar o comportamento, individual e coletivo.

A premissa do liberalismo econômico relativa à gestão empresarial como uma atividade livre de valores chega a seu fim, diante da enorme quantidade de estudos e práticas organizacionais que tem dado conta da necessidade de potencializar e fortalecer os valores, mas

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

também propõe a questão: quais são os valores que devem orientar as condutas no âmbito das organizações?

O problema dos valores no século XXI, argumenta Morin (2006), decorre de uma maior complexidade ética, pois, no passado, obedecer e respeitar valores eram coisas inquestionáveis. Com o incremento da autonomia e da responsabilidade individual, o imperativo já não vem das instituições, mas do próprio indivíduo. Por outro lado, o ser humano não apenas é o indivíduo, porém a tríade que constitui a sociedade, a espécie biológica e o indivíduo em sua interdependência com elas. Os valores dependem do indivíduo, através de sua dignidade, sua virtude e sua honra, mas também dependem do coletivo e da espécie, em um determinado contexto.

As particularidades da cultura têm tido necessidade de reforçar o sistema de valores, já que o perigo que espreita hoje em dia é a ausência de valores compartilhados, é preciso acercar-se a uma ética voltada a valores mais justos, solidários, de igualdade e respeito à diversidade. A cultura das organizações deverá ser garantia de cultivar a diferença em um contexto harmonioso, onde ninguém imponha aos demais sua visão de mundo, seu modo de pensar ou seu código moral; seus valores deverão promover a diversidade e integrá-la para fortalecer a cultura organizacional.

Não existe igualdade sem uma base ética nos valores organizacionais, já que estes geram um igualitarismo formal, quando os valores estão centrados na pessoa, pode-se considerar que a igualdade se abre à diversidade humana e que essa igualdade deve estar inscrita na essência das instituições. Toda organização pode ser crível, equitativa, respeitosa, orgulhosa e companheira se adota autenticamente a igualdade como base do relacionamento.

A partir da cultura organizacional – onde se insere o estudo da ética e dos valores – a igualdade deve ser proposta como elemento axiológico que gera ações positivas para a instrumentalização dos valores, que frutifiquem no coletivo, se se quer ter uma mudança real nos sistemas de gestão organizacional.

Os direitos humanos e a dignidade pessoal devem ser respeitados no processo de integração na organização. A força dos valores na organização vem da formação e do desenvolvimento, uma vez que o maior valor da organização está na educação e na competência dos indivíduos.

A missão com visão deve levar a organização à criação de valor, à busca permanente na melhoria da vida dos indivíduos. A criação de valor como princípio socioeconômico afeta a humanidade, a natureza e ao indivíduo. O crescimento organizacional depende da existência dos valores.

Os valores nas organizações são determinados pelo fundador e focalizam essencialmente seu próprio sistema ético, de modo que os valores dos indivíduos na organização têm um sentido diferente, isso denota que nem todos os valores têm o mesmo significado, uma vez que cada um dos indivíduos lhes dará seu próprio peso, de acordo com seu significante. Se os valores e antivalores praticados nas sociedades latino-americanas fossem colocados em uma balança, ela se inclinaria mais para os valores, de modo que é necessário reforçá-los para que os indivíduos os compartilhem em todo o contexto das instituições. Portanto, é necessário formar líderes, gestores, supervisores e todos aqueles que participam na gestão das organizações, canalizar o movimento para influenciar os subordinados e gerar agentes de mudança para o desenvolvimento de organizações saudáveis.

6

ATITUDES E COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS AOS FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **explicar por que atitudes e comportamentos estão associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.**

Vimos como os valores sustentam a arquitetura humana coletiva propícia, em maior ou menor extensão, aos **fenômenos psicossociais**. Agora veremos como as atitudes e os comportamentos que correspondem aos valores, coerentemente, fazem da organização o que ela é. Ao dizer que uma organização é aquilo que as pessoas fazem no seu dia a dia, estamos afirmando que os comportamentos cotidianos constroem a organização.

Os **comportamentos individuais** são resultantes de um conjunto complexo de variáveis. Entre elas, os chamados fenômenos psicológicos básicos (cognições, emoções, percepções, memória e outros), em inter-relação contínua com as variáveis do ambiente externo. As **atitudes,** na

perspectiva psicossocial, tem proeminência específica nesse processo, porque estruturam a maneira como cada um percebe o ambiente e os modos pelos quais respondem a ele. Assim, conceitualmente, atitudes são predisposições para agir ou reagir aos estímulos.

Geralmente, são três os **componentes das atitudes** descritos pelos autores. O componente **cognitivo** constitui-se das crenças ou dos conhecimentos que a pessoa armazenou durante a sua vida a respeito dos eventos, objetos ou estímulos. Depende da disponibilidade de informações ou experiências que alguém teve e dos significados que foram atribuídos a elas; em sentido amplo, depende da educação. O componente **afetivo** é formado pelos conteúdos emocionais e está associado a gostar ou não de algo. Também depende, é claro, do que foi aprendido ou, novamente, em sentido amplo, da educação. Em outras palavras, os modos como reagimos aos estímulos do ambiente dependem das oportunidades que tivemos ou estiveram disponíveis em nosso histórico de relacionamentos com o mundo físico e, sobretudo, humano. Tais processos, em geral, não são conscientes. O terceiro componente é o **conativo**, a tendência ao comportamento. Enfim, um comportamento, quando manifesto, é multideterminado pela tendência, por outras variáveis internas ao indivíduo, como as expectativas, e por variáveis do ambiente externo, que podem funcionar como promotores ou restritores de tal manifestação.

Quando observamos as atividades das pessoas, ou os produtos do que as pessoas fazem nas organizações, estamos notando apenas "a ponta do *iceberg*". Isso significa que os comportamentos estão embasados em processos múltiplos, recorrentes e subjacentes. Compartilhar experiências em grupos e comunidades por um período de tempo leva a maioria das pessoas a **reproduzir atitudes**. Como estas estão assentadas em valores e pressupostos culturais, podemos concluir que há uma ideologia que fornece apoio aos comportamentos; ou seja, sempre há interesses de indivíduos ou grupos que permitem explicar as ações. Esses interesses podem ser qualificados como

coerentes ou incoerentes com a intenção de construir culturas saudáveis.

Interesses podem ser qualificados como coerentes ou incoerentes com a intenção de construir culturas saudáveis.

Apesar da dificuldade da tarefa, ao identificar as **percepções e atitudes dominantes**, assim como as ações consequentes, manifestas por grupos e por indivíduos, chegamos à ideologia. Esta, nessa acepção, é a dimensão justificadora da cultura, uma instância que se encontra regulada para o estabelecimento e a defesa dos valores de agrupamentos sociais. De outro modo:

> Ao interiorizar valores ou desenvolver atitudes, a pessoa tenderá a agir de acordo com eles. Posteriormente, irá institucionalizá-los por meio de normas e padrões tomados como referência para julgar os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis. Cria-se, assim, uma orientação comum, que nada mais é do que a uniformidade ou similaridade dos valores (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 43).

Na Figura 6, podem ser visualizadas **atitudes e comportamentos** em conexão com os **fenômenos psicossociais**; processos que podem, por sua vez, ser analisados em sua tendência subjacente e justificadora de aproximação ou afastamento das possibilidades saudáveis. Os extremos colocam em oposição:

- cinismo/hipocrisia x autenticidade/sinceridade;
- incoerência/dissonância x coerência/consonância;
- desengajamento/descomprometimento x engajamento/comprometimento;
- senso de inadequação x senso de adequação;
- incapacidade de enfrentamentos x capacidade de enfrentamentos;
- isolamento/desamparo x solidariedade/apoio;
- incivilidade/apatia x civilidade/cooperação;
- comportamentos antissociais x comportamentos prossociais.



Figura 6. Representação de atitudes e comportamentos associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.
Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

6.1 Atitudes estruturantes, comportamentos recorrentes e disposições dominantes

Atitudes e comportamentos próprios do contexto de trabalho são estudados pela Psicologia em interconexões com várias áreas de conhecimento. Autores da Sociologia, da Antropologia, das Ciências Sociais, Ciências Políticas, Direito, da Administração, dentre outras, têm produzido estudos relevantes sobre o comportamento organizacional a partir de suas perspectivas. As organizações de trabalho são cenários sociais importantes para os trabalhadores, e espaços de socialização profícuos para o estudo e a aplicação dos conhecimentos próprios das Ciências do Comportamento, centralizadas pela Antropologia, Sociologia e Psicologia (com ênfase na Psicologia Social). A importância do espaço laboral para a nossa socialização é tanta que Sainsanlieu (1995) argumenta: "ela é uma verdadeira instituição secundária de socialização que, após a escola e a família, modela atitudes e comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social" (p. 219).

No ambiente organizacional, os **fenômenos psicossociais** exercem significativa relação com as atitudes e comportamentos dos que participam de suas interações e atividades de trabalho. Nesse ambiente, as pessoas desempenham papéis a ele associados e é por meio do trabalho que elas constroem suas identidades, desenvolvem seus autoconceitos e vivificam suas autoestimas. Assim, quanto mais exercitamos as diversas atividades que desempenhamos, mais ativamente alicerçamos nossa identidade no trabalho.

Nas organizações de trabalho, à medida que o trabalhador aproxima a representação de seus papéis às expectativas da organização e, ainda, na proporção que a organização evidencia possibilidades de atender às expectativas do trabalhador, mais chances há de esse indivíduo se adaptar. Nickel (2001) chama a atenção para tal processo de socialização, no qual comportamentos adequados são valorizados, aprendidos e passam a fazer parte de um repertório de papéis e, assim, configuram o relacionamento indivíduo-organização.

O exercício dos papéis organizacionais é sobremaneira determinado por nossas atitudes e comportamentos, bem como pelas atitudes e comportamentos daqueles que nesse espaço também se inserem. As atitudes são tendências, disposições, propensões que nos levam a agir, ou não. Organizam, orientam ou dirigem nossas ações, positiva ou negativamente, diante de fatos, acontecimentos, pessoas ou objetos.

Martin-Baró (2005, p. 108) complementa o que aqui se quer assinalar, elucidando que "atitude constitui um estado hipotético com o que se pretende explicar certa consistência no comportamento das pessoas, e cujo caráter principal seria a avaliação ou afeto para um determinado objeto." Em síntese: as atitudes são tendências ao comportamento manifesto, ação na prática ou, simplesmente, o fazer.

As atitudes são tendências, disposições, propensões que nos levam a agir, ou não. Organizam, orientam ou dirigem nossas ações, positiva ou negativamente, diante de fatos, acontecimentos, pessoas ou objetos.

Salientamos ainda que nem sempre os comportamentos ocorrem consistentemente com as nossas atitudes. Por exemplo, um trabalhador pode ter atitudes agressivas em relação ao gestor, mas jamais manifestar agressividade no trato com ele. A avaliação que faz do contexto e das consequências de uma reação desproporcional é um importante regulador de potenciais comportamentos agressivos.

De modo geral, observamos que as pesquisas dedicadas ao contexto organizacional têm focado os três níveis comportamentais: micro (do indivíduo), meso (dos grupos e equipes) e macro (ações organizacionais na relação com os contextos político, econômico e social). Com base em estudos conduzidos no nível macro-organizacional, Whitener (2001) ratifica que, por meio da **modelagem de atitudes e comportamentos**, a gestão de pessoas poderá influenciar os resultados organizacionais.

Especificamente, comportamentos e atitudes no contexto do trabalho e das organizações, sob a perspectiva da Psicologia, muitas

vezes são estudadas no nível do comportamento micro-organizacional, dos comportamentos individuais. Nesse âmbito, as publicações relacionam os processos por meio dos quais atitudes e comportamentos determinam e são determinados pelos vários sistemas organizacionais.

O que se observa, a respeito dos estudos nessa perspectiva de análise do comportamento, é que as relações que se estabelecem entre o trabalhador e a organização são mediadas, dentre outros aspectos, por questões de ordem subjetiva, de suas atitudes e de suas reações ou respostas, parte integrante de seu repertório comportamental, como analisamos, permeado de crenças, razões e emoções acumuladas e consolidadas ao longo do tempo. Por exemplo, o fato de o trabalhador perceber tratamento justo por parte dos demais esboça, como resultante, atitudes e comportamentos positivos. De outro modo, a percepção da existência de injustiças pode delinear comportamentos disfuncionais (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Todavia, é preciso considerar o que este trabalhador associa às ações justas ou injustas. Se, em sua formação (no sentido amplo), ele abstraiu o entendimento de que o certo é levar vantagem sempre, uma ação considerada injusta para a maioria dos trabalhadores pode por ele ser considerada a correta, a esperada.

Nesse ponto, retomamos conceitos marcados no capítulo anterior. Nele, insistimos na tese de que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores são modeladas pelos **pressupostos culturais**. A reforçar a argumentação, encontramos em Chapman (apud PORTO; TAMAYO, 2005) que a sintonia entre valores organizacionais e pessoais prediz as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Assim, quanto mais experiências positivas e coerentes com seu conjunto de valores eles vivenciarem, mais comportamentos positivos poderão ser observados. Nessa perspectiva de análise, parece coerente considerar uma organização saudável a que enleva as pessoas, que lhes proporciona autonomia, que as emancipa e desenvolve, pessoal e profissionalmente.

Associar os valores praticados em uma organização (em uma cultura) a atitudes e comportamentos dos trabalhadores, leva-nos a tratar dos processos de gestão de pessoas. Por essa via, encontramos em Ostroff e Bowen (2000) que as práticas de gestão podem incidir diretamente sobre o desempenho da organização, pelo fato de **moldarem as habilidades, atitudes e comportamentos** de seus participantes – o que, por sua vez, influencia o comportamento organizacional.

Uma organização saudável enleva as pessoas, lhes proporciona autonomia, as emancipa e desenvolve, pessoal e profissionalmente.

Com o que foi até exposto aqui, reforçamos a importância da gestão humana e, por extensão, dos gestores em todas as áreas e unidades, à sustentação das atitudes positivas e saudáveis, e não somente ao prescrito e convencionado. A este respeito, recorremos a Katz, que, já em 1964, tornava evidente que uma organização que depende exclusivamente de comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil. É saudável, por exemplo, que os gestores administrem conflitos, em vez de escondê-los, negá-los ou suprimi-los pelo uso do poder coercitivo. É saudável que promovam a justiça organizacional em todas as circunstâncias (de distribuição de recursos materiais e financeiros, de processos ou nas interações). É edificante que pratiquem a reciprocidade organizacional. É benéfico, não só no âmbito do trabalhador, que se forneça o suporte organizacional adequado ao que é necessário no desempenho do trabalho.

Estes são alguns construtos que reforçam o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização. Mas, tanto quanto reforçar tal vínculo, comportamentos ou decisões como essas, quando recorrentes, fornecem **elementos estruturantes às atitudes** dos trabalhadores. Ou seja, as repetidas vezes que um gestor se comporta ou decide – e esta ação é aceita pelos envolvidos – oferece modelos de comportamento que tenderão a instalarem-se como permanentes ou a tornarem-se recorrentes nas relações interpessoais estabelecidas.

Tal compreensão revitaliza a Teoria do Processamento Social da Informação (SALANCIK; PFEFFER, 1978). Esta se insere em abordagens que tratam da **influência social** e reforçam a dimensão que assume o entrelaçamento do contexto social do trabalho e as consequências dos comportamentos assumidos pelas pessoas no passado. Nesses termos, a observação de comportamentos passados e presentes são determinantes em relação às atitudes futuras dos indivíduos (CORDEIRO; PEREIRA, 2006). De outro modo, as atitudes são dependentes de suas percepções individuais, do julgamento que fazem a respeito do trabalho que realizam e do contexto social onde atuam. Tal contexto lhes fornece informação a respeito das atitudes que são consideradas apropriadas para serem assumidas (PEREIRA, 2005). É assim que o trabalhador procurará adaptar suas atitudes e comportamentos ao seu contexto social e às suas vivências, quer estejam elas no passado, quer sejam atuais (VASCONCELOS, 2016).

Gestores que fornecem modelos de atitudes e comportamentos positivos, bem como os reforçam em seus trabalhadores, contribuem para consolidação dos pressupostos organizacionais, favoráveis ou não à produtividade saudável. Por exemplo: o comprometimento como atitude decorre da avaliação que fazemos a respeito de nossa situação de trabalho; ao avaliá-la positivamente, reforçamos em nós o desejo de permanecer na organização (TAVARES, 2000). Assim, excluindo-se o fator instrumental do comprometimento organizacional, são as "atitudes positivas e fortes dirigidas à organização, manifestadas pelos gostos, afetos, dedicação às metas e pelo senso compartilhado de valores" (MENEZES, 2009, p. 170) que determinam o vínculo que estabelecemos com a organização.

É razoável que gestores busquem explicações para comportamentos disfuncionais, como procrastinação,

Gestores que fornecem modelos de atitudes e comportamentos positivos, bem como os reforçam em seus trabalhadores, contribuem para consolidação dos pressupostos organizacionais, favoráveis ou não à produtividade saudável.

comportamentos de retaliação, ausência de responsabilidade, risco à segurança, entre outros; mas, para além dos comportamentos observáveis, é recomendável buscar conhecer quais as decorrências de tais comportamentos sobre as opiniões, avaliações, intenções e ações de quem convive com eles ou a eles está exposto. Do contrário, também é preciso considerar comportamentos proativos e positivos que fazem parte da atenção dos gestores, pelas implicações nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Resta ainda considerarmos que as vicissitudes da rotina laboral ensejam fatos ou circunstâncias usuais ou inéditas que demandam respostas dos trabalhadores. Muitas vezes, as respostas sequer são resultados de boas elaborações, dados, por exemplo, a urgência ou o imediatismo. É desejável, portanto, que a complexidade – característica do trabalho na contemporaneidade – produza nos gestores uma reforma daqueles comportamentos e atitudes que determinam, como resultados dos processos de trabalho, apenas o desempenho produtivo. Disposições dominantes são produtos de um conjunto de atitudes estruturantes. Se elas se traduzirem, nos gestores, em incentivos às práticas favorecedoras de um ambiente saudável, afastada dos **riscos psicossociais**, teremos a reinvenção do trabalho em outras e saudáveis dimensões.

6.2 Complementando, mas não concluindo

Vimos até aqui, ao longo deste livro, que organizações saudáveis são aquelas em que há evidências, tanto de ações de promoção do bem-estar do trabalhador quanto de gerenciamento, minimização ou controle das condições que o obstaculizam. Ainda que medidas coletivas ou individuais, protetoras ou preventivas dos riscos de todas as ordens, possam ser implementadas, fica claro que estas são dependentes, além de aspectos intrínsecos ao trabalhador, das atividades exercidas, do contexto e das condições de trabalho, das tecnologias utilizadas na

produção de bens e prestação de serviços e, sobretudo, do estilo de gestão.

Em relação aos riscos, como vimos, há ampla cobrança de prevenção por parte da sociedade, dos sindicatos, dos trabalhadores e dos empregadores. Tal demanda incide sobre as organizações como obrigações de cuidado e exigências de garantia quanto à integridade física e psicológica da comunidade organizacional. Destacamos, no entanto, que o sentido de prevenção e proteção da saúde do trabalhador que aqui postulamos representa, em essência, disposições dominantes. Todavia, tais disposições, para integrar a cultura de segurança e saúde, serão internalizadas, defendidas e incorporadas principalmente pelos decisores e elaboradores das políticas organizacionais, de regulamento e vigilância das condições determinantes do bem-estar, da saúde e da qualidade de vida no trabalho.

Políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas representam uma fonte essencial de comportamentos produtivos, tanto em termos de sua aquisição quanto de motivação e de desenvolvimento. Determinarão boa parte das atitudes e comportamentos considerados mais apropriados; o que significa que disposições para administrar um ambiente laboral saudável aumentam as possibilidades de **atitudes e comportamentos** favoráveis à saúde e ao bem-estar.

6.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autor convidado: **Dr. Carlos María Alcover**

Os locais de trabalho constituem, essencialmente, configurações sociais. Ou seja, contextos em que a maior parte do que afeta as pessoas tem a ver com os comportamentos e atitudes manifestos *pelos demais*: o que os colegas de trabalho fazem e dizem; a

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

atitude que o supervisor evidencia em relação a cada funcionário; o tratamento mantido com usuários, cidadãos ou clientes, ou as ações e decisões que adotam os responsáveis organizacionais. As relações estabelecidas com outras pessoas ao longo da experiência de trabalho não só constituem o tecido social de todo o entorno laboral, mas que também representam as principais fontes de influência sobre os comportamentos, os pensamentos e as emoções das pessoas; ou seja, sobre suas atitudes (ALCOVER, 2016). À semelhança de outros relacionamentos, as relações no trabalho podem refletir todos os graus de qualidade: nos melhores casos, podem ser uma fonte geradora de estímulo, de riqueza, de vitalidade e de aprendizagem que ajuda às pessoas, aos grupos e às organizações a desenvolver, melhorar e florescer; e nos piores, podem se tornar uma fonte tóxica e corrosiva de mal-estar, dano, sofrimento e disfunção (RAGINS; DUTTON, 2007). As interações sociais positivas afetam a capacidade humana, incrementando-a e facilitando seu desenvolvimento e os contextos organizacionais, por meio de seu clima social e relações interpessoais, afetam a saúde e os recursos fisiológicas de pessoas (HEAPHY; DUTTON, 2008).

Em suma, as interações nos contextos organizacionais, as relações de troca por meio das quais se constitui o capital social, a liderança exercida pelos gestores em todos os níveis da hierarquia organizacional e o clima, que se refere basicamente à percepção e interpretação que as pessoas fazem do ambiente e das pessoas com quem trabalham – ou em outras palavras, o que as pessoas fazem depende em grande parte do como "definir a situação", adaptando seu comportamento às interpretações do que ocorre no ambiente (ALCOVER, 2003) – constituem as pedras angulares dos processos psicossociais nas organizações. Em definitivo, a interação social, as relações interpessoais, a criação de redes e as percepções acerca do ambiente estabelecem os processos sociais que dão lugar à *construção de sentido* nas organizações (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), o que permite interpretar e explicar as ações do entorno laboral (MAITLIS, 2005).

Ao destacar a importância da *construção social dos contextos laborais-organizacionais*, destaca-se a necessidade de que qualquer intervenção sobre comportamento organizacional, riscos psicossociais, saúde laboral e organizações saudáveis se contextualize no âmbito concreto – organizacional, ocupacional, nacional, cultural – em que é realizado, uma vez que nenhuma fórmula ou prática de prevenção ou intervenção tem valor universal. Os países da América Latina apresentam uma grande diversidade socioeconômica e laboral, e inclusive dentro de cada país é possível encontrar fortes contrastes por regiões, setores ocupacionais ou profissões. A segmentação socioeconômica, as condições desiguais de trabalho por setores, a precariedade em certos coletivos, ou a economia informal, têm como resultado a existência de em uma grande disparidade no que diz respeito aos diferentes contextos organizacionais e às condições de trabalho o que deve ser levado em conta pelos profissionais que irão intervir neles.

Já em 2001, Denise Rousseau e Yitzhak Fried publicaram um célebre artigo intitulado *Location, location, location; Contextualizing organizational research*, no qual defenderam a necessidade de que a pesquisa – e por extensão, a prática e a intervenção – estivessem contextualizados e tivessem em conta as características particulares (nos níveis macro, meso e micro) do âmbito concreto no qual são realizados. Desde então, a internacionalização da pesquisa e da prática dos psicólogos do trabalho e das organizações, assim como a crescente diversidade dos contextos, condições e tipos de trabalho e organizações, aumentaram exponencialmente, o que amplia e complexifica as relações entre os indivíduos e as organizações, assim como as subjetividades e os imaginários que são construídos em torno da atividade laboral, o emprego e as novas formas de gestão e organização do trabalho (STECHER, 2014). E essa transformação global afeta também os países da América Latina.

Em conclusão, cada *realidade laboral e organizacional* latino-americana deve ser observada, analisada e interpretada no contexto em que é produzida, posto que, embora os processos psicossociais que

neles ocorrem sejam os mesmos (relações interpessoais, influência, criação de sentido, atitudes, comportamentos, identidade, etc.), cada um apresenta sua própria idiossincrasias e constitui um fenômeno único. A construção de organizações saudáveis e as intervenções dos profissionais de psicologia nelas têm que partir deste pressuposto básico para alcançar a eficácia desejada e, assim, poder converter os locais de trabalho e as experiências humanas que ocorrem neles em focos de saúde, de bem-estar, de satisfação, de sentido e de qualidade de vida.

7

PRESSUPOSTOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ASSOCIADOS AOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL[1]

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **explicar por que pressupostos de responsabilidade social corporativa estão associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.**

Em 2001, o mundo observou atônito o ataque terrorista ao World Trade Center e ao Pentágono. Outro evento, no mesmo ano, emergiu e ficou conhecido como a maior fraude corporativa universal. A Enron, a partir de sua fundação, em 1985, passou a comprar organizações geradoras de energia ou distribuidoras. Em apenas dez anos, possuía 25% do mercado de *commodities* de energia, o que a tornou um grande centro de armazenamento e comercialização de energia. No mês de junho de 2001 eclodiu o escândalo contábil que a projetou como símbolo de corrupção corporativa no mundo. Um evento revelou até que ponto podem chegar as diferenças de valores entre nações, etnias e crenças religiosas. O outro, até onde a ganância e o desregramento podem conduzir pessoas aparentemente honestas.

[1] Este capítulo contou com a colaboração da Dra. Magda Macedo Madalozzo (Universidade de Caxias do Sul - UCS).

Um documento produzido pela Controladoria-Geral da União e pelo Instituto Ethos (2009) registra no parágrafo inicial de seu prefácio:

> O fenômeno da corrupção, ao contrário do que se pensa, não afeta somente governos, mas, também, indistintamente, cidadãos, entidades públicas e instituições privadas, provocando a concorrência desleal, comprometendo o crescimento econômico e afugentando novos investimentos. O país inteiro é prejudicado. Para controlar a corrupção, é preciso conjugar esforços de cidadãos, empresas e governo para um mesmo propósito: promover um ambiente de integridade na esfera pública e na esfera privada (s.p.).

Nas páginas anteriores, nominamos a **corrupção corporativa e organizacional** como um **fenômeno psicossocial negativo** que afeta, sem dúvida, o conjunto dos trabalhadores na organização, sobretudo aqueles que – não podemos duvidar – são surpreendidos quando o escândalo vem à tona. Mais do que surpreender, envergonha os familiares, coloca em suspeita a honestidade dos que trabalham na organização fraudulenta e desanima os que acreditam na manutenção de princípios éticos. Ainda pior: inspira e fornece modelos de ação aos que intencionam objetivos imorais, o que faz lembrar a Teoria das Janelas Partidas ou Quebradas (KELLING; COLES, 1997). Em síntese, essa teoria preconiza que devemos resolver rapidamente os comportamentos antissociais enquanto são de pequena monta; caso contrário, a tendência é o aumento progressivo dos problemas.

Como a responsabilidade social corporativa diz respeito a obrigações no que tange ao comportamento ético organizacional, isso nos leva de volta aos valores e à construção cultural. **Responsabilidade social corporativa autêntica** se faz a partir de políticas e planejamento cuidadoso para a construção e a manutenção de comportamentos éticos. Inclui desde os cuidados na seleção de novos trabalhadores até a observação atenta da coerência entre o discurso e a prática dos gestores, em todos os níveis.

Defendemos a premissa de que a **responsabilidade social corporativa** de qualquer organização tem início, meio e fim junto aos seus trabalhadores; ou seja, atividades voltadas para o entorno são relevantes e devem estar no foco da gestão, mas de nada adiantam se condições de qualidade de vida no ambiente de trabalho não forem adequadas. Promover ações para serem vistas como assunção de responsabilidade, mas com objetivos dissimulados de ter vantagem competitiva ou para maquilar a imagem corporativa, acabará soando como hipocrisia e cinismo em todas as esferas.

A responsabilidade social corporativa diz respeito a obrigações no que tange ao comportamento ético organizacional.

Cada vez mais, as atenções estão dirigidas para os modos como se obtém **produtividade** e como a **sustentabilidade organizacional** é alcançada. A afirmação vale tanto para os que estão fora como também para os que trabalham na organização. Além do compromisso com a preservação ambiental, como a gestão do consumo de água e a emissão e controle de resíduos tóxicos, há questões sobre a transparência e a **governança da sustentabilidade**, sobre políticas e práticas de relacionamentos com diferentes públicos (sociedade, governo, fornecedores, clientes etc.) e muitas outras.

No dimensão global, lembremos de questões, no mínimo, inquietantes: Como a nova geração vai conseguir equilibrar segurança energética com sustentabilidade? Como catapultar as inovações com saúde e qualidade de vida que nos permitam viver mais, com todos os custos que isso implica? Como oferecer ao restante dos habitantes do planeta o estilo de vida que apenas cerca de um bilhão tem atualmente, diminuindo, ao mesmo tempo, seu impacto ambiental? A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (2011) alerta: "a produção global de alimentos precisa crescer 70% até 2050 em relação aos níveis de 2009, pois a população deve alcançar 9 bilhões de pessoas".



Figura 7. Representação dos pressupostos de responsabilidade social corporativa associados aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.
Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

Saúde é primordial, mas não se sobrevive sem produtividade. **Produtividade** e **sustentabilidade** estão, como propostas na Figura 7, entre os polos da **irresponsabilidade** e da **responsabilidade social corporativa**. Reduzir custos, promover o crescimento e manter a organização saudável são desafios agudos e extraordinários dos tempos atuais. Jackson (2013) formula o que chama de dilema profundo da sociedade atual: "resistir ao crescimento é correr o risco de um colapso econômico e social. Persegui-lo de maneira implacável coloca em perigo os ecossistemas dos quais dependemos para a sobrevivência a longo prazo" (p. 209). Está entre aqueles que ousam propor "recomendações claras para elaboradores de políticas que lutam para tomar passos concretos em direção a uma economia sustentável" (p. 231). Ainda há esperança. É preciso redefinir o significado de prosperidade.

Saúde é primordial, mas não se sobrevive sem produtividade.

7.1 Corrupção, responsabilidade social corporativa, produtividade e sustentabilidade psicossocial

A centralidade do trabalho na sociedade capitalista e as mudanças tecnológicas nesse contexto alteraram significativamente as formas de viver e de trabalhar. Por um lado, facilitaram tarefas e encurtaram distâncias. Por outro, ampliaram as doses necessárias de energia emocional e carga psíquica de todos os cidadãos para dar conta de várias demandas ao mesmo tempo. A insegurança no trabalho passou a ser preocupação presente nas sociedades contemporâneas; importantes mudanças organizacionais (redução de capital, fusões, aquisições, fechamentos de plantas, entre outras) e flexibilização da regulamentação trabalhista são algumas consequências observadas a partir do processo concorrencial instaurado mundialmente (SILLA; GRACIA; MAÑAS; PEIRÓ, 2010). Assim, observamos que as últimas décadas foram marcadas por avanços nas relações entre as organizações e seus *stakeholders* (todos aqueles que com ela se

envolvem, que sobre ela exercem influência e que por ela são influenciados; por exemplo: trabalhadores, clientes, fornecedores, entre outros.). Ao mesmo tempo, empresários, gestores e lideranças de diversos segmentos passaram a reconhecer a ineficiência ou a ausência de políticas governamentais que pudessem responder aos graves e urgentes problemas socioambientais que, paulatinamente, assombram a sociedade – com repercussões danosas aos menos favorecidos.

Deste *insight* adveio, no contexto das estratégias organizacionais, outra dimensão a ser explorada para além da produtividade e do lucro: as ações voluntárias e a importância de adotá-las para o fortalecimento de uma sociedade mais justa e um planeta mais limpo. Há na adoção, evidentemente, ganhos diretos e indiretos, e seria ingenuidade não os considerar: ampliação e fidelização da carteira de clientes, favorecimento da imagem e valorização da marca da organização, bem como seu reconhecimento por parte da sociedade, com consequências importantes no aumento do potencial de vendas e de receitas.

Como resultado, observamos, no cenário do trabalho, a ampliação das propostas de **responsabilidade social corporativa**. Com frequência, assistimos a notícias que tratam de ações organizacionais proativas, ouvimos seus discursos em defesa de melhores e mais justas condições de vida, verificamos seus investimentos em defesa de um mundo melhor para as gerações futuras. Se nem tudo isso se concretiza, é visível que muito disso passou a ser incorporado no contexto organizacional. Sousa et al. (2011) discorrem que há uma certa tendência de adoção, por parte das organizações, de condutas socialmente responsáveis, condição que possibilita, além do lucro, benefícios aos seus empregados e à sociedade onde estão inseridos.

Dentre diferentes conceituações, entendemos **responsabilidade social corporativa** na mesma perspectiva do Instituto Ethos:

> É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento

> sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2013b, s.p.).

Do conceito deriva o que neste capítulo pretendemos reforçar: a responsabilidade social corporativa começa "em casa", nos processos e decisões de gestão de pessoas, na concepção que se tem do que sejam "recursos humanos", na dimensão que **o lucro e a produtividade** assumem a despeito da saúde dos trabalhadores e do ambiente de trabalho, dentre outros exemplos que poderíamos aqui mencionar. Ou seja, o aumento do reconhecimento da responsabilidade social corporativa pelas organizações também se dá à medida que se ampliam os níveis de consciência para os riscos psicossociais nas relações de trabalho.

Se considerarmos que pressupostos derivam de aprendizagens vivenciadas pelos grupos – consideradas eficazes e incorporadas por estes como formas corretas de se comportar (SCHEIN, 2009) –, **pressupostos de responsabilidade social corporativa** são fundamentados em crenças assumidas pelos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, de que a organização pode e deve contribuir para melhores condições de vida em escala global, a começar pelo âmbito local, ou seja, pela própria organização. Exemplo desse entendimento encontramos em Salanova, Llorens, Cifre e Martinez (2012), quando discorrem sobre o modelo HERO (*Healthy and Resilient Organization*), que se traduz pela expressão "organizações saudáveis e resilientes". Conforme as autoras, sob a perspectiva da psicologia positiva, HERO refere a possibilidade de construção de ambientes de trabalho produtivos, mas saudáveis, psicossocialmente menos

O aumento do reconhecimento da responsabilidade social corporativa pelas organizações também se dá à medida que se ampliam os níveis de consciência para os riscos psicossociais nas relações de trabalho.

tóxicos, que tenham capacidade para enfrentar desafios e reduzir os riscos de adoecimento.

Além de focalizar o ambiente interno das **ações de responsabilidade social corporativa**, é pertinente perspectivar o ambiente externo e a complexidade evidente das relações que as organizações estabelecem com as esferas políticas, sociais e econômicas. Como fortalecer internamente os vínculos de confiança no ambiente organizacional, de modo que se criem mecanismos de eliminação de comportamentos antiéticos como a corrupção corporativa? Afinal, conflitos de interesse assolam o cotidiano organizacional com sérias consequências à sua imagem e à sociedade.

Uma das possíveis respostas às questões postas anteriormente se encontra nos sistemas de **governança corporativa,** na adoção de normas e padrões de condutas e comportamentos éticos. *Compliance* é um destes mecanismos. Com ele, perscruta-se a possibilidade de envolvimento de todos e em todos os níveis hierárquicos da organização – geridos, gestores e conselhos, por exemplo – em ações e decisões que objetivem "garantir os direitos dos acionistas, a continuidade da sociedade, melhorando o seu desempenho e valor de mercado - para isso utiliza-se de normas que prezam, principalmente, pela transparência e pela ética" (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016, p. 43). Em outras palavras: *compliance* é um mecanismo que vincula, à organização e às suas políticas internas, todas as normas legais vigentes e exigências regulatórias. Dele advém um ambiente corporativo confiável e fortalecido em seus aspectos tangíveis e intangíveis. Nesses termos, *compliance* abarca o conjunto de normas que regulamentam a atuação de todos que são partícipes da organização; prevê as condutas a serem adotadas e estabelece as sanções aos infratores (LEDESMA; RODRIGUES, 2017).

Tratamos, até o momento, de **corrupção** e de **responsabilidade social corporativa** no que diz respeito à defesa de ambientes de trabalho produtivos, mas saudáveis e éticos na relação com o ambiente interno e externo. Ainda que de maneira concisa e breve, trouxemos ao leitor o que

especialistas da teoria das organizações advogam: toda organização é um sistema social integrado por pessoas e seus relacionamentos. "Nesse espaço, coexistem relações e experiências que caracterizam e constituem a vida no sentido coletivo, a partir da singularidade de cada um dos sujeitos que dela fazem parte" (KANAN, 2011, p. 614). Esse sistema comporta as dimensões técnica, estrutural ou física, administrativo-organizacional e psicossocial. Esta última, ao longo do tempo e da convivência, determina e define quais os conhecimentos e competências individuais e coletivas são úteis aos objetivos organizacionais e aos objetivos individuais. Além disso, define quais tipos de relações estimulam ou reforçam as atitudes e os comportamentos das pessoas. É a dimensão interacional que abriga a **sustentabilidade psicossocial,** a qual é traduzida em como, na organização, a vertente produtividade *versus* qualidade de vida no trabalho será conduzida.

Compliance é um mecanismo que vincula, à organização e às suas políticas internas, todas as normas legais vigentes e exigências regulatórias.

Um exemplo de sustentabilidade psicossocial é a EFH (*Enterprise For Health*), uma rede de organizações europeias empenhadas no desenvolvimento e disseminação de uma cultura corporativa baseada na parceria e nas políticas de saúde das organizações. Além de reconhecer o elevado custo de doenças e acidentes, a rede defende o entendimento de que as boas práticas e políticas contribuem para o desenvolvimento econômico, ambiental e socialmente sustentado (BERTELSMANN STIFTUNG FOUNDATION, 2008).

O Instituto Ethosb (2013, s. p.) – já mencionado neste capítulo – representa um conjunto de organizações com finalidades semelhantes à EFH. Na declaração de sua visão, encontramos: "as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico e possuem importante influência nas transformações do planeta. Por isso, sua participação e engajamento

são cruciais para a construção de um mundo melhor, ao lado dos esforços do Estado e da sociedade civil" (s. p.).

As condutas de **sustentabilidade psicossocial**, defendidas pela EFH e pelo Instituto Ethos, possibilitam-nos observar que é tanto possível quanto necessário a cada nação, região, município ou localidade estimular o desenvolvimento econômico. Todavia, tão necessário quanto esse estímulo, é proteger a saúde das pessoas e a vida nos ecossistemas; afinal, ações preventivas e educativas têm se mostrado menos dispendiosas, quando comparadas às ações curativas ou corretivas e reparadoras.

Como se percebe, os desafios para tornar os ambientes de trabalho lugares de interações mais saudáveis são imensos, contudo ampliam as formas de trabalhar e fertilizam a expressão das potencialidades, do fortalecimento da autoestima e sedimentação do senso de coletividade. Um dos caminhos consiste na ampliação das ações de sustentabilidade psicossocial, ou seja, o incremento da atenção às pessoas e às interações sociais – o que inclui todas as pessoas, em todas as suas dimensões, diferenças, limitações e potenciais. Representa considerar o trabalho em suas quatro vertentes: estabilidade no emprego, práticas de emprego (segurança, contrato de trabalho, equidade na contratação), saúde e segurança, e desenvolvimento de suas capacidades (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2005). Traduz-se em ações concretas de **prevenção dos riscos psicossociais** e promoção da saúde, segurança e bem-estar em cada contexto de trabalho.

Ações preventivas e educativas têm se mostrado menos dispendiosas, quando comparadas às ações curativas ou corretivas e reparadoras.

7.2 Complementando, mas não concluindo

Entendemos que a redução e/ou eliminação de fatores que multideterminam os **riscos psicossociais**, bem como a defesa de

pressupostos de responsabilidade social corporativa encontram ancoragem nos pressupostos da cultura organizacional – conforme já tratamos no Capítulo 4 deste livro –; isso porque são tais pressupostos que sustentam o que é feito em cada contexto. Assim, quando as pessoas possuem crenças e valores enraizados favoráveis à responsabilidade social corporativa e às condutas éticas em todas as suas relações, suas ações diárias contribuem para a construção de ambientes menos nocivos e adoecedores, mais positivos e cooperativos.

Pressupostos saudáveis, quando compartilhados coletivamente, tendem a gerar a sinergia necessária para os grupos encontrarem alternativas aos desafios do cotidiano onde antes não as percebiam. Portanto, a ampliação da consciência coletiva, a clareza quanto aos propósitos do grupo, da organização e de informações quanto ao papel de cada um, bem como o apoio mútuo, podem contribuir para identificar, reduzir ou eliminar **riscos psicossociais relacionados ao trabalho**. Organizações que têm a responsabilidade social corporativa apenas como artefato visível, provavelmente estão incubando processos e ações geradoras de riscos psicossociais.

Enfim, a continuidade das organizações, ameaçadas pela acirrada concorrência em escala global, parece não mais depender somente do seu potencial produtivo ou de geração de lucro, importantes indicadores de êxito. Para além deles, a sobrevivência, na atualidade, depende em grande medida do que faz para atrair e manter competências (técnicas, emocionais e morais) em seus quadros. Isso importa um esforço de sustentabilidade; portanto, é estratégico, gerencial, humano, social e prediz saúde em todas as suas dimensões. Ao longo do tempo, tal esforço pode salvaguardar sua competitividade, com ética, decência e positividade.

7.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[2]

Autor convidado: **Dr. Aristeo Santos López**

Os pressupostos nos quais a responsabilidade social corporativa associada aos fenômenos psicossociais está depositada no contexto organizacional são muito amplos, onde mais são observados alguns episódios que questionam essa inter-relação transitam e se detêm nas organizações do setor público. A corrupção corporativa também é importada e exportada, permitindo alianças com o globo neste mundo aberto. Assim como aconteceu no Brasil, a corrupção também foi compartilhada com vários países da América Latina, envolvendo os governantes. Só que a diferença entre o Brasil e o México é que neste último, por ser um país altamente corrupto, a impunidade toma conta e, pelo silêncio, extingue as vozes que questionam os fatos.

Dentro da corrupção, a maneira de comprar as éticas é complexa e os discursos se afastam do papel da responsabilidade social, o que faz com que a conscientização seja mais lenta. A sustentabilidade e o pensamento sobre um mundo melhor, envolvendo gestão compartilhada, não podem funcionar quando interpretados unilateralmente, porque levam à irresponsabilidade social.

As universidades, nos últimos anos, têm sido questionadas sobre o cumprimento, o uso dos recursos públicos e a contribuição para o bem-estar social. Como todas as organizações neste contexto neoliberal, a prestação de contas e a transparência são ações que chegaram ao mundo do trabalho e o que chama a atenção é a resistência das universidades a serem auditadas externamente, uma vez que são protegidos pela sua autonomia. Isso se torna um evento raro, pois, para algumas coisas, se permite e, para outras, não. Portanto, ao consentir que seja um agente externo que avalie o uso e a aplicabilidade dos recursos, resulta por demais estranho; contudo, em um sentido

[2] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

contraditório, as universidades têm permitido que instâncias externas avaliem e certifiquem o conhecimento que transmitem, como o Centro Nacional de Avaliação (CENEVAL), no caso do México.

É bem conhecido de todos que tal autonomia nunca existiu. Durante décadas, o dinheiro que entrou neles foi e tem sido público e, como tal, a cidadania e o Estado têm de saber qual é o destino e a aplicação deste recurso. As instituições mexicanas perderam gradualmente a confiança (MITOFSKY 2004, 20012, 2015, 2017) mostraram o que indica o declínio gradual de 8,3 para 7,1, tudo isso devido a escândalos na gestão, controle de informações e aumento da corrupção.

A corrupção é um mal que aflige as organizações nestes tempos, mas é um mal antigo da humanidade. Em diferentes pontos do planeta, os escândalos de corrupção estão explodindo. Têm ocorrido em nações que se caracterizavam por ser muito corretas, com vigilância e orgulho por sua ética e por possuírem esse traço como valores nacionais. No entanto, a partir de empresas automotivas, têm-se revelado como se evadir dos indicadores para detectar poluição, entregando ao mundo frotas automotivas com defeitos de qualidade. Os trabalhos para evitar o aquecimento global são interrompidos por ações de irresponsabilidade social. Outros países com atos de corrupção removeram seus presidentes da república, encontrando desvios e faturas infladas na integração de obras públicas. Eles atraíram a atenção porque tais obras entraram em colapso, posto que foram construídas com materiais de qualidade duvidosa, colocando a sociedade em risco de vida, assim como desvendando a gestão perversa e a ausência de compromisso e responsabilidade social.

Tais comportamentos revelam um crime organizado dentro da própria ordem que cuida da desordem. O fato é que, em uma inércia de continuidade do sistema, as práticas de usos e costumes levam em consideração os modelos de gestão. Assim, práticas de não licitação, ou convocatórias abertas com vencedores já indicados, revelam que os participantes são membros do próprio grupo em um carrossel de

sequência ganhadora. Muitas situações poderiam e estariam ocultas, mas as necessidades sociais são tão imperiosas que se espalham por si mesmas, devido à sua própria inclusão. Assim, como exemplo, na área da saúde, o caso mexicano mais recente, foi que no lugar dos medicamentos para câncer infantil foram ministrados soros, colocando o ponto final na credibilidade dos governantes e na aplicação de recursos.

De outra parte, nas instituições de ensino superior, os escândalos de corrupção vêm à luz pública quando a Secretária da Fazenda encontrou superfaturamento e movimentações de bilhões de pesos, articulados com várias universidades da república mexicana. Assim, ao revisar o gasto público e a conta exorbitante, tem havido roubos constantes em uma mega orquestração entre o governo federal e a vinculação de empresas fantasmas ligadas a universidades que conseguiram desviar bilhões de pesos, mesmo tendo chegado às mãos dos dirigentes, que enriqueceram ilicitamente quando esses fundos foram alocados entre outros rubricas: a campanhas de atenção para atenção à fome e moradia, bem como para o bem-estar das populações menos favorecidas.

No México, a lei ainda não atingiu os reitores das universidades porque o esquema que os nomeia é articulado com o governo federal. Essas ações têm levado à perda da identidade organizacional, que já estava desvalorizada, a responsabilidade social corporativa foi reduzida pela vergonha vivenciada pelos membros da comunidade universitária que, ao conhecer o esquema forjado, ficaram atônitos com o como a vida acadêmica vai paralisando abruptamente e o sentido do trabalho ficando dissolvido. Destaque-se como os projetos de pesquisa foram cortados e, aqueles que são aprovados, estão com financiamentos miseráveis, onde os bolsistas e a iniciação científica e os eventos acadêmicos são reduzidos. Impera a entrada a uma cultura de simulação da ciência, em que se relata que as dotações para apoiar os estudos de pós-graduação, da noite para a manhã, foram encerradas, assim como os eventos tradicionais e a ajuda obtida por anos de luta sindical foram retiradas.

Afinal, o oxigênio da corrupção é o alimento que nutre as organizações em maior ou menor grau, permeando as culturas cotidianas. A frase "quem não avança não negocia" e "se não há obras não há sobras", estão incorporadas no dia a dia da comunidade. A sociedade em seu conjunto já perdeu a noção de quando foi contaminada. As práticas foram naturalizadas e sua erradicação tem a ver com o modo como a vergonha é encarada. Numa sociedade em que é mais forte denominar alguém com um palavrão do que chamá-lo de ladrão, o primeiro pesa mais do que o segundo; isso fala muito sobre a inversão de valores que existe. Sob essa ideia, o segmento da sociedade que está consciente cruza-se com a apatia, a indiferença e a indolência de um conjunto que não só se acostumou à impunidade, mas a reproduz a partir da posição em que se encontra de maneira hereditária. Portanto, os fatores de risco psicossocial estão impregnados por uma cultura que ainda está sonolenta, se terá que pensar na melhor maneira de despertá-la. Ela tem mostrado que não consegue sozinha e tem revelado que, se obedece, é por causa do medo e da incerteza que a dominam. Ela é refém do próprio sistema que a alimenta e cultiva perenemente e, como um guardião ciumento, ataca seus pares que tentam acordá-la.

Finalmente, agora não se pode falar de pressupostos de possibilidade de construir ambientes de trabalho produtivos, mais saudáveis, psicossocialmente menos tóxicos, possuidores da capacidade de enfrentar desafios e reduzir os riscos de adoecimentos estão depositados na certeza. Hoje ela é efêmera e a segurança laboral oscila e, enquanto ela não se firmar, os riscos psicossociais estarão sempre abertos.

8

ARTICULAÇÃO DAS VARIÁVEIS PSICOSSOCIAIS DE RISCO E DE PROTEÇÃO ASSOCIADAS AO TRABALHO

Ao final do estudo deste capítulo, observe o quanto aprendeu ou julga-se capacitado a **compor a integração das variáveis de riscos e proteção psicossociais associadas ao trabalho.**

Aguiar Coelho (2010) ratifica a evidência de que os **riscos psicossociais** tornaram-se emergentes nas três últimas décadas. O termo **emergentes** denota que são novos e estão a aumentar. No site do Observatório Europeu dos Riscos, decorrente da realização do 10º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho – Novos Desafios na Prevenção do Risco Laboral – realizado em 2012, encontra-se a caracterização de "novos":

> um risco que não existia anteriormente e é causado por novos processos, novas tecnologias, novos tipos de local de trabalho, ou pelas transformações sociais ou organizacionais; ou uma questão que não é nova, mas que passou a ser considerada um risco devido à alteração da

> percepção do público; ou novo conhecimento científico que permite identificar como risco uma questão que não é nova (s.p.).

Por seu turno, os riscos são agravados se "o número de perigos que conduzem ao risco estiver a aumentar; ou a probabilidade de exposição estiver a aumentar (nível de exposição e/ou número pessoas expostas); ou o efeito do perigo na saúde dos trabalhadores estiver a agravar-se (gravidade dos efeitos na saúde e/ou do número de pessoas afetadas)" (s.p.). Para tais riscos, na realidade europeia, sob a análise de Aguiar Coelho (2010) e em suas palavras, existe "um fosso entre a teoria e a prática efetiva da sua prevenção" (p.15). Não temos indícios de que, na realidade latino-americana, o tamanho do fosso seja diferente (ou, talvez, maior). Abreviamos os elementos aos quais o autor atribui a ineficácia da prevenção efetiva: desconhecimento geral sobre o que é risco psicossocial; ceticismo sobre a viabilidade técnica de prevenção; alheamento dos gestores quanto aos riscos psicossociais como um problema de gestão; falta de competências técnicas, pessoais e profissionais dos gestores para construir **organizações saudáveis e produtivas**.

Estamos lidando com fenômenos que são emergentes, imperativos e que requerem ações tanto dos agentes centrais e dos responsáveis pela gestão humana nas organizações de trabalho quanto da comunidade científica. É necessário prosseguir investigando as variáveis porque, embora se disponha de volumosa literatura sobre riscos, em face da complexidade dos fenômenos, permanecem muitas lacunas de conhecimento e, ainda mais, sobre os **fatores de proteção**. Outra necessidade é a de sistematizar o que a ciência produziu sobre o assunto e, em etapa seguinte, tornar o conhecimento acessível aos gestores, na tentativa de reduzir o fosso antes mencionado; o que justifica plenamente tentar uma articulação de variáveis associadas aos fenômenos psicossociais no contexto organizacional.



Figura 8. Representação integrada de variáveis associadas aos riscos psicossociais no contexto organizacional. Fonte: Adaptada com base em Zanelli (2014).

Defendemos até aqui, neste livro, a força das dimensões da cultura e do poder como fundamentos peculiares de uma organização, em suas interações humanas. Como uma construção progressiva e interminável, os valores centrais – os que interessam aos detentores do poder – vão sendo instituídos e passam a ser os sustentáculos das condições **saudáveis** ou **não saudáveis**. Tais valores podem ser reconhecidos, na prática diária, em características distintivas do que é ético em contraposição ao que não é. Uma organização, ou melhor, os seus trabalhadores são tentados pelas contingências diárias aos desvios éticos. A manutenção dos comportamentos éticos depende da coerência das práticas, que vai além dos códigos formalmente estabelecidos; ou seja, depende do quanto efetivamente os valores são interiorizados pelos que fazem a construção cotidiana. Disposições ou atitudes favoráveis a preservar a dignidade revelam-se nos comportamentos, ao mesmo tempo em que permitem decodificar os valores que lhes dão origem. São esses valores que orientam a assunção de **responsabilidade social corporativa**, a começar pelo que ocorre dentro da própria organização. Saúde, segurança, bem-estar e produtividade são construídas psicossocialmente.

Em que pese a pluralidade dos fatores, fenômenos e processos em interconexões, bem como as consequentes dificuldades de articulá-los, a representação da Figura 8 é uma tentativa de síntese e integração.

8.1 - Recursos e práticas psicossociais saudáveis no ambiente de trabalho

Intervir nos **fatores psicossociais relacionados ao trabalho**, como vimos até aqui, é tarefa complexa, porque envolve muitas variáveis. Apesar da profusão de estudos acumulados (mormente nas línguas inglesa e espanhola), sobretudo nas décadas recentes, e dos instrumentos e procedimentos desenvolvidos com a finalidade de identificar as características desses fatores, muitas incongruências permanecem. Entretanto, metodologias de aplicação das teorias e

recursos de aplicação estão disponíveis, entre outros, em Aguiar Coelho, Zanelli e Tostes (2016). Além disso, reconhecidos agentes públicos conferem responsabilidades às organizações, incentivam e oferecem suporte para as intervenções, como a Agência Europeia para Segurança e Saúde (*European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA*) e o Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional (*National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH*).

A **intervenção psicossocial** nos limites e alcances da gestão de uma organização, como qualquer intervenção psicossocial em outros contextos, tem como objetivos identificar, caracterizar (diagnosticar), analisar, planejar ações, executar e avaliar situações, dificuldades e facilidades nas interações humanas que demandam adequações ou fortalecimentos. Dependem, em grande medida, dos gestores e da disponibilidade para investimentos na dimensão organizacional humana. Os argumentos a favor de tal escolha, em suma, estão nas evidências de que construir organizações emocionalmente inteligentes, ou culturas saudáveis, é cada vez mais visto como um antídoto aos **riscos psicossociais** e demais riscos aos quais se inter-relacionam. Significa priorizar a prevenção primária dos riscos de origem psicossocial (BRESÓ ESTEVE; SALANOVA, 2010): "trabalhadores emocionalmente inteligentes proporcionam relações sociais adequadas e, por isso, ambientes de trabalho e organizações saudáveis" (p. 5).

Como uma estratégia organizacional, a prevenção dos riscos e a promoção de ações psicossociais saudáveis no ambiente de trabalho têm caráter proativo, na medida em que antecipam consequências nefastas e, bem além, para evitá-las, coordena a construção de culturas saudáveis e resilientes. As consequências manifestam-se em trabalhadores mais engajados e satisfeitos – com o intuito de permanecer na organização –, equipes mais coesas e inovadoras, clientes e usuários satisfeitos. Enfim, como valor

Como uma estratégia organizacional, a prevenção dos riscos e a promoção de ações psicossociais saudáveis no ambiente de trabalho têm caráter proativo

fundamental, o bem-estar das pessoas é tão ou mais importante que o cumprimento de metas e a produtividade.

A prevenção dos riscos e a promoção de ações psicossociais saudáveis é efetivada por meio de recursos e práticas sob coordenação e apoio autêntico dos gestores da administração central. Na síntese de Acosta, Salanova e Llores (2011), tais recursos e práticas são significativas nas organizações porque os indivíduos e as equipes revelam maiores níveis de confiança na organização e mais engajamento no trabalho; fomentam o interesse por elas porque são percebidas como bons lugares para trabalhar e, assim, firmam-se como parte de suas estratégias.

Vinculamos os recursos e as práticas psicossociais relacionadas ao trabalho à categorização dos **fatores psicossociais** apresentada no Capítulo 1 deste livro, conforme listadas nos parágrafos a seguir. O que pode ser lido em Salanova (2008) serviu-nos de suporte e subsídios, complementados pelas recomendações disponíveis em extensa literatura. A observação acerca da cultura e de seus valores, das estratégias e de seus objetivos, assim como de outras características peculiares de cada organização, é indispensável para proceder à escolha criteriosa das ações propostas. Intervenções que aprimoram uma organização podem ser inócuas em outras, ou até contraproducentes.

As ações sugeridas, certamente, repetem-se em diversos aspectos, sobrepõem-se e intercruzam-se nos vários âmbitos. Devem estar estritamente conectadas aos objetivos de **proteção e promoção da saúde psicossocial**. Seguem as regras gerais para formulação de metas, ou seja, devem ter: relevância para os objetivos estratégicos; significado motivador; comprometimento dos executores; acessibilidade e clareza para o entendimento de todos; especificidade na geração de resultados observáveis; indicadores que facilitem a mensuração dos resultados; enfim, viabilidade e prazos bem definidos.

Para o âmbito dos **fatores inerentes ao indivíduo trabalhador**, reunimos sugestões de recursos e práticas psicossociais que

desenvolvem pessoal e profissionalmente os trabalhadores da organização, com implicações para suas vidas, tanto dentro como fora do trabalho:

· Implementar programas com o objetivo de desenvolver a consciência de si mesmo e do entorno imediato (ambiente de trabalho) e mediato (condições gerais de vida).

· Disponibilizar condições para realização de exercícios reflexivos, de meditação e de relaxamento.

· Auxiliar na identificação dos aspectos pessoais fortes e fracos, das oportunidades e desafios no plano de cada um, bem como no estabelecimento de projetos de vida; das próprias capacidades para aumentar a satisfação com a vida; dos valores pessoais e da ética como um bem coletivo, assim como da prática das virtudes morais.

· Propor temas relativos à espiritualidade, ao significado da vida e à busca de plenitude.

· Explicar o que são emoções positivas e como fortalecer suas consequências, bem como cultivar memórias agradáveis.

· Explicar o que são emoções negativas e como enfraquecer os suas implicações, bem como evitar memórias desagradáveis.

· Fomentar a ampliação da autoestima, da autoconfiança e da autoeficácia.

· Educar para o exercício do perdão e para eliminar ou atenuar os impulsos de vingança e retaliação.

· Facilitar o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento do estresse, bem como da resiliência pessoal.

· Ensinar procedimentos eficazes para fornecer e receber *feedbacks* positivos e manter comunicação assertiva.

· Facilitar a compreensão do conceito de reciprocidade como ato construtivo das relações interpessoais.

· Educar para a expressão de gratidão como exercício do altruísmo.

· Incentivar a prática de atividades físicas regulares, de cuidados com o sono reparador e com a alimentação saudável.

· [Convidamos o leitor a ampliar essa lista].

As sugestões de recursos e práticas psicossociais no âmbito dos **fatores internos ao trabalho** estão subdivididas em quatro partes. Primeiro, para as **condições do ambiente de trabalho**, é preciso:

- Assegurar segurança física nas atividades de trabalho.
- Prover adaptação ergonômica de máquinas, equipamentos e mobiliário.
- Eliminar possíveis agentes biológicos e químicos perniciosos.
- Conservar o ambiente em condições apropriadas de limpeza e saneamento.
- Eliminar ruídos nocivos e manter a sonoridade compatível com as atividades e preferências.
- Eliminar luminosidades nocivas e manter a iluminação compatível com as atividades e preferências.
- Ajustar a estética geral do ambiente, de modo a adequá-lo às atividades e às preferências.
- [Convidamos o leitor a ampliar essa lista].

Quanto às **condições das tarefas**, é necessário:

- Esclarecer os objetivos das tarefas, da unidade e da organização, visando ao comprometimento e à permanência do executor.
- Definir claramente o conjunto de tarefas e o papel de cada um no conjunto das responsabilidades.
- Deixar claras quais são as consequências da correta ou incorreta realização das tarefas.
- Fornecer informações e apoio, de forma que o executor das atividades sinta-se seguro sobre o que e como deve ser realizado.
- Adequar as demandas do posto de trabalho às características do trabalhador, com foco na diversidade humana.
- Identificar tanto as necessidades inerentes ao trabalhador quanto as condições de motivação, com vistas à obtenção de resultados esperados.
- Facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, visando ao aprimoramento do desempenho nas tarefas.
- Proporcionar autonomia de tempo e de modos de execução das atividades.

· Prover oportunidades de diálogo com os colegas visando corrigir e ajustar as execuções interdependentes.
· Solicitar a participação do executor nas decisões que envolvem diretamente as atividades sob sua responsabilidade.
· Observar possíveis variações de desempenho com vistas tanto à maximização dos resultados como à quebra da monotonia.
· Rever periodicamente a forma como o posto está desenhado, considerando os avanços, inovações e possibilidades de enriquecimento das tarefas e a atualização das competências.
· [Convidamos o leitor a ampliar essa lista].

No que tange às **condições do grupo de trabalho**, é relevante:
· Esclarecer sobre a importância do espírito de equipe e do apoio interpessoal.
· Fortalecer as redes sociais, as trocas de experiências e as relações de apoio interpessoais.
· Incentivar o compartilhamento e as celebrações dos êxitos no trabalho e na vida pessoal.
· Incentivar as interações nas pausas de trabalho, como práticas socializadoras, de apoio e uso lúdico do tempo.
· Organizar encontros para debater e fortalecer habilidades em relacionamentos intragrupais e intergrupais positivos.
· Proporcionar oficinas:
  - de vivências de emoções positivas para construção da inteligência emocional coletiva;
  - para análise dos indicadores e modos de lidar com pensamentos irracionais no grupo;
  - para análise dos sinais e controle do estresse no grupo;
  - de análise de casos e situações para o desenvolvimento das habilidades de resolução de problemas.
· Organizar reuniões para debates sobre o engajamento e o fortalecimento das crenças de autoeficácia grupal.
· Discutir o uso de novas tecnologias da informação e outros meios para facilitar as comunicações.

· Incentivar os encontros ou eventos informais para relacionamentos dentro e fora da organização.
· [Convidamos o leitor a ampliar essa lista].

Sob responsabilidade direta dos gestores centrais, as **condições da própria organização**, nas ações propostas a seguir, têm abrangência geral e, portanto, devem influenciar todos os níveis e setores da organização:
· Modernizar as práticas de recursos humanos de modo a focalizar atenção autêntica nas necessidades dos trabalhadores, valorizar a autonomia e o desenvolvimento das competências e potenciais individuais.
· Estabelecer as políticas de saúde e bem-estar, nomeadamente, as relativas aos fatores psicossociais.
· Incorporar as estratégias para proteção e promoção da saúde e do bem-estar psicossocial no conjunto das políticas organizacionais.
· Assegurar o compromisso pleno com as estratégias, objetivos e ações de proteção e promoção de saúde e bem-estar psicossocial como um valor estratégico.
· Construir uma cultura de crenças na autoeficácia por meio da consolidação de espirais positivas de aumento do bem-estar e positividade.
· Oferecer condições para o envolvimento ativo de todos os participantes nas ações de proteção e promoção da saúde e bem-estar psicossocial.
· Implementar as ações em tempos apropriados para a construção de uma cultura de positividade.
· Firmar os valores inegociáveis e essenciais da organização, difundi-los e aclará-los repetidamente.
· Lidar com as ações de modo a direcionar as representações mentais para percebê-las como investimento, em vez de custos.
· Assentar as ações em bases aplicadas de teorias científicas válidas.
· Acompanhar regularmente a eficácia das ações pelos resultados em pré e pós-intervenções, em curto, médio e longo prazo.

· Implementar programas com a finalidade de consolidar a cooperação e o fortalecimento de uma cultura saudável.
· Distinguir as diferenças hierárquicas, setoriais e outras, na gestão dos riscos, da proteção e promoção psicossocial no trabalho.
· Divulgar fielmente os resultados das intervenções em todos os níveis e setores.
· Garantir a confidencialidade das informações sigilosas, de modo a preservar o respeito e a confiança dos envolvidos.
· Formar gestores para que:
- estabeleçam vínculos autênticos de confiança e transparência com os geridos;
- tratem os problemas de maneira aberta e objetiva, tanto em reuniões coletivas como em conversas específicas;
- utilizem técnicas específicas para o estabelecimento de metas e de apoio ao desenvolvimento profissional.

· Assegurar que os gestores, a começar pelos da alta direção, comportem-se de maneira a servir como exemplos.
· Acolher os trabalhadores no ingresso à organização, ao mesmo tempo reduzindo o estresse comum desse momento e fortalecendo as normas e os valores essenciais da organização.
· Fomentar os vínculos com a organização pelo cultivo de sentimentos de orgulho, pertencimento e compromisso.
· Contribuir efetivamente para a formação dos trabalhadores mediante desenvolvimento contínuo e processos de aprendizagem compartilhada.
· Atender às necessidades de desenvolvimento das competências socioemocionais, além das necessidades de cunho técnico e operacional, para redução do estresse e aumento da confiança.
· Facilitar o intercâmbio de conhecimentos, o apoio mútuo e a solução de problemas, preferencialmente, em grupos de funcionamento autônomo.
· Criar mecanismos de transferência das aprendizagens psicossociais para o local de trabalho e para os colegas (pares).
· Fomentar a assunção de responsabilidades e a tomada de decisões éticas.

· Revisar a comunicação e os processos necessários para aprimorar as interconexões sociais.
· Cuidar da circulação das informações com redução máxima de ambiguidades para que não se propaguem os ruídos.
· Desenvolver sistemas de *feedback* e de reconhecimento efetivos dos desempenhos e das participações.
· Integrar, em grupos, trabalhadores de diferentes setores, gerações, gêneros e de outras características (diversidade), por meio de projetos compartilhados.
· Confirmar propósitos de manutenção da estabilidade no trabalho, em especial aos trabalhadores comprometidos.
· Investir esforços para atender às necessidades de segurança financeira da comunidade organizacional.
· Reconhecer os desempenhos almejados por meio de recursos de retenção dos profissionais competentes.
· Demonstrar reciprocidade aos trabalhadores que revelam resultados ou investem esforços produtivos.
· Avaliar a qualidade
  - das relações interpessoais, intragrupais e intergrupais, suas redes e conexões;
  - das relações entre a organização e seu entorno humano (clientes, outras organizações e todos os interessados na organização).
· Constituir procedimentos para conciliar trabalho e vida privada, e evitar conflitos, incluindo os do âmbito familiar.
· Sistematizar oportunidades de horários flexíveis de trabalho em função da natureza das atividades e responsabilidades.
· [Convidamos o leitor a ampliar essa lista].

Os recursos e práticas psicossociais saudáveis no âmbito dos **fatores externos ao trabalho** visam favorecer os trabalhadores da organização como integrantes da sociedade:
· Firmar uma imagem positiva da organização no seu contexto de inserção, que decorra em orgulho e percepção de interesse autêntico no

bem-estar de todos os seus trabalhadores.

· Estabelecer convênios com:
  - centros de atividades físicas, esportivas e recreativas; serviços de assistência à saúde física e psicológica; núcleos educacionais e comunitários; entre outros.
  - com lojas comerciais variadas, desde produtos alimentícios a livrarias e agências de viagem.

· Auxiliar organizações filantrópicas e de prestação de serviços comunitários.

· Orientar os trabalhadores para o exercício de atividades voluntárias nas organizações auxiliadas e outras.

· Educar os trabalhadores para enfrentamentos das vicissitudes eventuais da vida, por exemplo: programas de conciliação trabalho-família, controle das finanças, orientação nutricional, prevenção das drogadições, treinamento em assertividade, resiliência, habilidades sociais, etc.

· (Convidamos o leitor a ampliar essa lista).

Ações de reabilitação e recuperação são urgentes para os danos instalados, tanto quanto a detecção e as intervenções para danos em estágio inicial de incidência. No entanto, o ideal é que a organização se antecipe à ocorrência dos problemas, na forma de prevenção primária e promoção da saúde psicossocial. Faz parte da responsabilidade social corporativa e jurídica da organização zelar pelas condições saudáveis de trabalho. A desatenção aos riscos e não colocar em prática procedimentos protetores constitui abuso à dignidade e à integridade do trabalhador.

Gestores centrais e intermediários estão em posições privilegiadas no que se refere às ações educativas para consolidar comportamentos preventivos e protetores. A **preservação integral da saúde**, notadamente do bem-estar psicossocial, pelo aprendizado vicariante (ou seja, transferido por meio de comportamentos que serão imitados), passará a fazer parte da cultura. Desenvolverá uma

característica singular de vantagem e, por consequência, beneficiará a sustentabilidade organizacional.

Nossa compreensão de **sustentabilidade organizacional**, mencionada algumas vezes neste livro, não se prende ao lucro irresponsável, que despreza os imperativos humanos, em especial os de civilidade democrática. Isso diz respeito à viabilidade econômica, mas com base na produção ambientalmente adequada e saudável psicossocialmente. Depende do enraizamento da cultura de segurança e saúde no trabalho. O estágio de maturidade cultural, por sua vez, depende, de modo prioritário (mas não apenas), da maturidade moral dos gestores. Só é possível chegar a esse estágio pelas práticas saudáveis – autênticas, compartilhadas e contínuas. Não é algo que se obtém de um dia para o outro, porquanto requer aprendizagem coletiva, persistência, padrões rigorosos de planejamento, execução e avaliação, apoiados em evidências científicas.

A desatenção aos riscos e não colocar em prática procedimentos protetores constitui abuso à dignidade e à integridade do trabalhador.

8.2 Complementando, mas não concluindo

Embora muitos países ainda não tenham legislações efetivas para exigências de controle dos **fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho**, supomos que, pelas expectativas das novas gerações por diferenciação nos modos tradicionais de administrar pessoas e pelo evidente adoecimento multideterminado por fatores relacionados ao trabalho, os responsáveis por nossas organizações terão de assumir suas responsabilidades pela gestão psicossocial. Entretanto, em futuro próximo, pela negligência atual de nossas instituições reguladoras, das escolas de formação e das próprias organizações, os gestores podem ter dificuldades em contar com profissionais bem qualificados para

assessorá-los na **gestão preventiva de riscos psicossociais** e, ainda maiores, na promoção de organizações saudáveis.

O profissional competente, qualificado para contribuir com a **gestão dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho** – retomando o que anunciamos na apresentação deste livro – deve ter reunido conhecimentos fundamentados do assunto. Esperamos que o estudo destes capítulos tenha fortalecido a base conceitual proposta para a compreensão dos fenômenos psicossociais e das organizações saudáveis. O próximo passo é desenvolver as **habilidades de intervenção psicossocial** (PEIRÓ; TETRICK, 2011). Isso requer identificar os fatores psicossociais, escolher um método, seguir as etapas do método escolhido, analisar as informações produzidas nas etapas do método, elaborar um programa de intervenções, implementar o programa, avaliar os resultados obtidos, replanejar de modo a corrigir eventuais falhas e seguir recursivamente esse processo.

Métodos envolvem processos, procedimentos, técnicas e instrumentos. Existem múltiplos **métodos para intervenção psicossocial relacionada ao trabalho** disponíveis na literatura. O que é preciso, ao escolher um método, é adequá-lo às características da organização com a validação apropriada. Eles fogem ao escopo da finalidade deste livro; portanto, recomendamos ao leitor torná-los objeto de seus próximos estudos.

8.3 Análise dos postulados deste capítulo para a realidade latino-americana[1]

Autor convidado: **Dr. Guillermo Yáber-Oltra**

As organizações que aspiram a ser bem-sucedidas no século XXI são caracterizadas fundamentalmente por serem muito produtivas, inclinadas à constante inovação e ocupadas a fazer com que seus membros as identifiquem como o melhor lugar para trabalhar. Produzir

[1] Tradução do espanhol ao português realizada pelo Dr. José Carlos Zanelli e revisada pelo autor convidado.

volumes maiores ou fornecer serviços, no prazo e com menor custo, garantindo a qualidade, é algo primordial. De outra parte, propiciar espaços para o fomento da criatividade que é necessária tanto para a pesquisa e desenvolvimento de produtos e de serviços, é um grande desafio que deve ser enfrentado para tornar a organização mais competitiva. O suporte organizacional percebido (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; STEVEN, 1986), a percepção de que a organização se ocupa com a segurança e com o bem-estar de seus membros, é um fator protetor, leva aos colaboradores a considerar o local onde trabalham é o melhor lugar para trabalhar. Isso aumenta seu interesse pela tarefa, pelo compromisso e envolvimento com a organização e os incentiva a serem mais produtivos e criativos (KURTESSIS et al., 2015).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), assinalou que a prevenção é um fator-chave de êxito para melhorar a segurança e a saúde no trabalho. Isso é particularmente importante nas Américas, onde há ocupações em cujo ambiente laboral ocorre um maior número de acidentes, como a pesca, agricultura, construção e mineração. A organização assinala a importância de que a América Latina e o Caribe disponham de regulamentações, políticas e programas de saúde e segurança no trabalho (OIT, 2018). Internacionalmente, está disponível para as organizações a norma ISO 45001:2018, que é um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018). De acordo com seus proponentes, atende a organizações que aspiram desenvolver e manter este sistema para melhorar a segurança e a saúde ocupacional.

Atualmente, existem associações de diversos tipos para abordar vários aspectos da saúde, segurança no trabalho e psicologia da saúde ocupacional. Por exemplo, a Federação Centro-Americana e do Caribe de Saúde Ocupacional (FECACSO, 2018) reúne profissionais provenientes de países que concentram sua atenção na pesquisa e no incremento da saúde na região. A Associação Latino-Americana de Saúde Ocupacional

também reúne os interesses da América Latina para ajudar a colaborar no alcance da segurança e da saúde ocupacional (ALSO, 2018). A Federação Ibero-Americana de Segurança e Saúde Ocupacional (FISO, 2018) é uma organização internacional, sem fins de lucros, que realiza estudos de saúde ocupacional e riscos, assim como pesquisa e capacitação. Esta Federação dispõe de uma rede de profissionais especializados neste campo.

As nações da América Latina mostram diversidade nas iniciativas dos setores público e privado em seus esforços em matéria de saúde segurança e ocupacional no trabalho. Nesse sentido, os países da região contam com leis ou decretos nacionais específicos sobre o assunto e também órgãos (Institutos) que contribuem para o cumprimento da lei. No caso da Venezuela, o LOPCYMAT (Lei Orgânica de Prevenção, Condições e Meio Ambiente de Trabalho) e sua regulamentação parcial criada pelo INPSASEL (INPSASEL, 2018) são instrumentos que se ocupam dessa matéria. Legislações e normaticas equivalentes existem em vários países da região da América Latina.

A descrição, previsão, explicação, compreensão e modificação de variáveis psicossociais de risco e de proteção associadas ao trabalho (FELDMAN; BLANCO, 2017), consideradas em detalhe ao longo deste livro, constituem uma valiosa oportunidade para os psicólogos da América Latina, pois têm implicações para que o desempenho das organizações se aproxime progressivamente de uma organização exitosa.

Descrever o ambiente de trabalho físico e psicossocial interno de uma organização e estudar sua influência no comportamento do trabalho é uma tarefa desafiadora para os profissionais da Psicologia. Influenciar na formulação de estratégias, políticas e processos de gestão, baseados em evidência científica em psicologia, é outra contribuição que podem fazer os profissionais que estudam e modificam o comportamento humano. Não é suficiente que o entorno externo à organização propicie ambientes saudáveis no trabalho. É igualmente imprescindível que as organizações modifiquem seu ambiente interno

para tornar mais provável a saúde e o bem-estar no trabalho. Na medida em que os psicólogos contribuam com suas competências para alcançar a saúde ocupacional dos membros de uma organização, estaremos conseguindo a aspiração das organizações de se tornar o melhor lugar para se trabalhar.

Em particular, este Capítulo 8 contém uma lista detalhada, mas não exaustiva, de sugestões e recomendações para o desenvolvimento de um ambiente mais saudável, que favoreça a produtividade, a inovação e o bem-estar do talento humano. Para concluir, é bom notar que: "as pessoas são felizes em um ambiente onde comportamentos ativos, produtivos e criativos são reforçados de maneira efetiva" (SKINNER, 1969, p. 64).

POSFÁCIO

Protagonismo, Tecnologia e Democracia: pilares da gestão e pesquisa dos riscos e da proteção psicossocial

Certamente, o leitor concluiu sua leitura deste livro com duas sensações. A primeira, de satisfação, pelo contato com uma visão crítica do trabalho na sociedade digitalizada e globalizada, capaz de apoia-lo na compreensão de suas inquietações. A segunda, de motivação, para ir além do livro, na investigação da relação entre o homem e o trabalho que, hoje, é um território minado por ambiguidades e incertezas. A fotografia sistematizada e minuciosa do trabalho nesse livro explicita a gênese dos riscos e a base da construção da proteção psicossocial. Através de sua leitura, aprende se que risco e proteção são questões que desvelam as condições do trabalho nesta transição para a sociedade digitalizada e movida pela economia de demandas (*gig-economy*). Nessa fotografia, o engajamento no trabalho aparece em suas interfaces com a condição humana e com o determinismo tecnológico sobre os desempenhos, do qual o leitor pode inferir os impactos na carreira profissional, na fragilização dos vínculos e na gestão da qualidade de vida. Certamente, o leitor percebeu a abrangência do conceito de risco e das múltiplas variáveis implicadas na gestão das tarefas, na diversidade de explicações da adaptação dos desempenhos e no enfraquecimento das fronteiras entre os eventos. O território da organização do trabalho se amplia e enriquece a cada nova publicação, como este livro, porque a condição humana, como seu fator central é fonte de inesgotáveis questionamentos.

A compreensão abrangente do trabalho na transição para o ambiente digital e globalizado se apoia na articulação que esse texto criou para os conhecimentos empíricos e teóricos sobre os riscos no desempenho das tarefas. Essa articulação revela o domínio da literatura

e a experiência profissional e acadêmica de seus autores. Seu conteúdo abre os horizontes de aprendizagem do leitor sobre os parâmetros de tempo, espaço e os valores que sustentam a racionalidade tecnocrática e econômica que emerge da digitalização. Essa racionalidade baliza a liberdade da ação instrumental do gestor do trabalho. Compreender o trabalho nesse contexto demanda o reconhecimento dos desempenhos se movimentando em interdependência, em alta velocidade, em redes de fluxos e em busca de adaptação. O livro todo expõe os efeitos desses movimentos na identificação e compreensão dos riscos e na proteção psicossocial.

Dessa leitura, apreende-se que a compreensão dos riscos e da proteção, no contexto da sociedade atual, requer a integração dos olhares local, organizacional e institucional. Essa integração reafirma o reconhecimento do trabalho em seus determinantes técnicos, biológicos, subjetivos e institucionais cuja implicação nos riscos requer do trabalhador habilidades específicas, protagonismo, percepção de totalidades e crítica. Essa visão oferecida no livro se alinha com a representação criada por conceitos como os sistemas sócio técnicos, aqui atualizados e aplicados aos riscos e à proteção psicossocial no contexto peculiar da globalização e digitalização. Essa perspectiva abre os olhos do leitor para o reconhecimento da complexidade na rotina de suas tarefas, nos riscos explícitos e naqueles ocultos, bem como nas ameaças à sua integridade como ser humano, implicadas em seu desempenho. A racionalidade subjacente no conteúdo desse livro explicita e justifica a demanda de participação do trabalhador na gestão local e institucional de suas tarefas, na atenção aos valores e nos cuidados com seus impactos na eficácia, na qualidade de vida e na paz social. Essa participação e cuidados despontam como instrumentos incontornáveis da eficácia e da paz social. Focado na complexidade da relação entre o homem e o trabalho, o livro concentra sua análise nas causas dos riscos e nas potencialidades da ação psicossocial protetora do trabalhador que são fatores sempre destacados na história da industrialização.

A proteção frente aos riscos foi tarefa que migrou das mãos do gestor local, para o desenho técnico e estratégico da empresa, foi incluída nas políticas da gestão e, hoje, é reconhecida como ação compartilhada com a governança da própria sociedade por suas interfaces com a cultura e a legislação. Se no início dessa trajetória, os riscos eram percebidos como fragilidades humanas, a análise oferecida neste livro desconstrói essa crença, ao colocar a organização do trabalho como mediação implicada tanto nos resultados do desempenho como na qualidade de vida e na paz social. A tese desenvolvida nesta narrativa desvenda a aprendizagem de gestores e pesquisadores sobre a racionalização do trabalho, as resistências inerentes à participação de protagonistas diversificados e a contribuição da Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT) com seu apoio à pesquisa e à construção de instrumentos de gestão.

A ampla descrição das variáveis implicadas na racionalização das tarefas nos primeiros capítulos revela a contribuição da POT da qual se infere o crescente e ininterrupto interesse de seus profissionais e pesquisadores pelo estudo dos fenômenos e problemas presentes nas fronteiras entre a pessoa, o trabalho e a sociedade. A evolução da POT mostra seu papel no reconhecimento da subjetividade como fator fundamental da compreensão e gestão do trabalho, mesmo dentro de contextos fortemente tecnocratizados. Hoje, a gestão dos riscos e o desenvolvimento de proteção ao trabalhador estão consolidados sobre teorias e conceitos despontados ou validados pela pesquisa da subjetividade humana, em sua diversidade de estruturas conscientes e inconscientes, como se pode constatar na gestão de profissões complexas como o caso dos pilotos, dos operadores de processos químicos e radioativos, bem como de profissões que atuam quase que somente através de aplicativos.

A análise desenvolvida nos capítulos sobre indicadores e fenômenos psicossociais, ao integrar teoria e prática, expande essa mediação da subjetividade individual e coletiva no desenho das tarefas e das condições de trabalho no contexto da sociedade atual. Certamente,

essa análise apoiará o leitor na compreensão dos riscos futuros e da proteção psicossocial do trabalho regulado pelas tecnologias de inteligência artificial que desponta como a próxima etapa na evolução da organização do trabalho. A força exponencial de transformação do trabalho por parte de tecnologias como a internet dos objetos e o oceano de aplicativos que hoje pulverizam a produção econômica em pequenas empresas que processam aplicativos em serviços de apoio, trará novos riscos e exigirá dos gestores e pesquisadores outras revisões sistematizadas como esta, elaborada neste livro. Esses riscos aparecerão na subjetividade individual e coletiva, impactada pela implementação do trabalho regulado por diversos automatismos associados ao desempenho humano.

Os efeitos dessa nova etapa não se limitam à qualidade dos resultados do desempenho, tal como aconteceu com os modelos taylorista e fordista, mas se estendem para a abrangência da adaptação do trabalhador a um ambiente onde seu controle, não somente, sobre as tarefas, mas igualmente, sobre seu projeto de vida pessoal, será limitado. Alguns riscos já despontam com alguma clareza dessa mediação. Um deles é o aumento das desigualdades e da marginalização de muitos trabalhadores, realimentando os movimentos migratórios. Outro é a atrofia da vida interior, pela onda de parasitismo decorrente da substituição de atividades humanas pelas atividades das máquinas. Esses riscos, já são observados no "outsourced self", na perda da espontaneidade e no crescimento da insegurança.

Reconhecendo essa gramática emergente na relação entre o homem e seu trabalho que desponta da irreversível implementação da digitalização e da busca de resultados imediatos fomentada pela gig-economy, a gestão dos riscos e da proteção psicossocial, já é uma demanda que transcende o poder do administrador local sobre as tarefas e as condições de trabalho. A digitalização e a gig-economy criam uma equação cujas variáveis transcendem o alcance da gestão local pelas implicações culturais e políticas associadas às redes e à instabilidade na paz social e na qualidade de vida. Nessa gramática, o

gestor local não dispõe de instrumentos para interferir nessa abrangência de fatores sobre os desempenhos.

Nesse contexto, a gestão dos riscos e da proteção psicossocial migra da governança local para compartilhar sua ação com a esfera dos sistemas, instituições e subculturas. Essa limitação da ação gestora já desponta na flexibilização do trabalho, em sua pulverização e migração para pequenos empreendimentos em redes ao redor de aplicativos diversos como observado no "uber". Esse movimento é consequência da diminuição da regularidade nos eventos, impactando na demanda do protagonismo do trabalhador na gestão de suas tarefas, de seus resultados e da qualidade de vida. Em síntese, a organização do trabalho evolui na direção do protagonismo individual alinhado à ação coletiva, como se observa nas orquestras.

Uma consequência significativa dessa evolução aparece no enfraquecimento do emprego e dos vínculos de trabalho de longo prazo devido à força dos eventos emergentes e da crescente automatização das atividades pela incessante implementação de novos aplicativos. Os riscos da perda do emprego e da instabilidade na demanda de novos recrutamentos são desafios que assolam a vida profissional. Por esse motivo, o estudo dos riscos para a vida pessoal e para a sustentabilidade da própria sociedade requer objetivos e ações mais abrangentes do que a investigação e a ação limitadas às causalidades entre eventos. As causas dos riscos, embora operacionalizadas em forças que atuam sobre eventos, integram sistemas, ou macro articulações com impactos constantes nas causalidades singulares e específicas. Essa condição demanda que a pesquisa e as ações nas relações de trabalho se estendem para a governança dos sistemas cuja automatização cresce a cada novo dia.

Por mais paradoxal que possa parecer, a gramática criada na sociedade digitalizada se apoia fortemente na tecnologia, mas demanda igualmente, continuas adaptações nos eventos que requerem avaliações singulares das tarefas e das condições de trabalho, por parte de seus operadores. Essa demanda implica no reconhecimento do protagonismo

dos operadores e, por corolário, governança democrática. A gestão democrática favorece a integração de cognições, ações, políticas e subjetivação. Esse protagonismo por parte dos operadores aparece não somente nos ajustes nas tarefas, mas também na diferenciação e gestão de valores – campo no qual as máquinas e seus automatismos ainda são limitados.

Depois de tratar dos tópicos tradicionais na compreensão da gestão, esse livro adentra na questão ética e nas interfaces entre a gestão local, organizacional e institucional. Exposta no capítulo 5, a questão ética, trata do trabalhador como fator transcendente ao dar atenção às finalidades da existência individual e coletiva. Nesse capítulo o livro reconhece a existência humana como finalidade do próprio trabalho e como fator da paz social. A redação desse capitulo apreende o aspecto com o qual este posfácio completa seu objetivo.

Essa análise da questão ética expõe, foca e associa a organização do trabalho à compreensão da razão hermenêutica que sustenta a racionalidade da ação gestora, e por corolário, da gestão dos riscos e da proteção psicossocial. O capítulo expõe os modelos da razão hermenêutica centrada no indivíduo e da razão hermenêutica centrada na sociedade. As duas visões possíveis da existência humana. A diferença entre ambas é explicada em seus impactos sobre os riscos e a proteção psicossocial. Alinhado a Aristóteles, o capítulo 5 assume que todos os seres têm uma finalidade última que pode ser inferida do individualismo, ou do sociocentrismo. Ambas diferenciam a racionalidade para o trabalho e a ação.

A história da sociedade revela uma espécie de movimento pendular entre o individualismo e o sociocentrismo como base da ação. Esse movimento aparece na própria administração que evoluiu entre modelos como a administração científica, as células de manufatura e a gestão por projetos que se diferenciam nesse aspecto. Nesses modelos, o leitor pode observar o movimento pendular entre o individualismo e o sociocentrismo no reconhecimento das potencialidades e necessidades humanas, nos valores que guiam as escolhas e seus aspectos técnicos,

políticos e éticos. A reflexão colocada no capítulo 5 e continuada nos seguintes fomenta e desafia o leitor a revisar sua própria razão hermenêutica. Essa reflexão completa o legado que o livro deixa ao leitor para capacitá-lo a enfrentar a rápida aproximação de mais incertezas, na próxima etapa da gestão sob a regulagem da inteligência artificial.

Nesse futuro, já virtualmente presente, os leitores deste livro serão os protagonistas da direção dada ao movimento pendular na escolha da razão hermenêutica que fundamentará a gestão dos riscos e da proteção psicossocial sob a sólida tecnocracia da inteligência artificial. Hoje, todos os leitores têm obrigação moral de se capacitar para esse futuro já presente. Ele pode começar (ou prosseguir) essa tarefa a partir da reflexão e das críticas que o livro expõe. Será um fértil ponto de partida para ser continuado e energizado pela interlocução com profissionais e pesquisadores que vêm estudando os riscos e a proteção psicossocial e pela reflexão individual e comunitária dirigida à atualização de conhecimentos diante da evolução tecnológica e da dinâmica do compromisso com a democracia.

Dr. Sigmar Malvezzi
Universidade de São Paulo e Fundação Dom Cabral, Brasil.
sigmar@usp.br

REFERÊNCIAS

ACOSTA, H.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. **Fórum de Recerca – Universitat Jaume**. 2011. p.811-825. Disponível em: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77106>. Acesso em: 22 jun. 2017.

AGUIAR COELHO, J. **Prevenção de riscos psicossociais no trabalho em hospitais**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2010.

AGUIAR COELHO, J. **Psicólogo da Saúde Ocupacional: uma nova saída profissional**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. 2013.

AGUIAR COELHO, J.; ZANELLI, J. C.; TOSTES, A. C. Psicologia da saúde ocupacional em contextos hospitalares. In: CHAMBEL, M. J. (Org.) **Psicologia da saúde ocupacional**. Lisboa: Pactor. 2016. p. 167-183.

ARRUDA, M. C. C. D.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, n. 40, v. 3. p. 26-35. 2000.

ASSMAR E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. D. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v.18, n.3, p.443-453. 2005.

BÁRBARO, A. M. et al. Transtornos mentais relacionados ao trabalho: revisão de literatura. **SMAD. Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (Edição em Português)**, v. 5, n. 2, p. 1-18. 2009.

BBC Brasil. **Como suicídio de funcionária exausta levou à renúncia do presidente de gigante japonesa**. 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/internacional-38461828>. Acesso em: 16 fev. 2017.

BECK, U. **La sociedad del riesgo: hacia una nueva sociedad**. Barcelona, Paidós, 1992.

BERTELSMANN STIFTUNG FOUNDATION. **Achieving Business Excellence – Health, Well-Being and Performance: Health is the Greatest Wealth The key to future economic prosperity and business excellence in Europe**, Essen, Germany: BKK Bundesverband, out. 2008. Disponível em: <http://www.enterprise-forhealth.org/fileadmin/texte/EfH_Conference_2008/Conference_Guide_2008/efh_conference_book_final.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational values: A dynamic perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495-514. 2013.

BRASIL. Controladoria-Geral da União; Instituto Ethos. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção**. 2009. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2017.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador**, Brasília, 29/12/2004. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/insumos_portaria_interministerial_800.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRESÓ ESTEVE, E.; SALANOVA SORIA, M. Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, v. 67, p.12-16. 2010.

CASTANHEIRA, F. P. D. **A Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse: estudo numa organização de práticas positivas**. 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, Portugal. 2013.

CHAPLIN, C. **Tempos Modernos**. (Filme). Produção de Patriciu Santans, direção de Charles Chaplin. New York, United Artists, 1936.

CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Mudanças. **Psicologia da Saúde**, v. 20, n. 1-2, p. 31-40. 2012.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CORDEIRO, S.; PEREIRA, F. Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na Marinha Portuguesa. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, n.10, 2006. Disponível em http://hdl.handle.net/10437/2576. Acesso em 12 mar. 2017.

CORTELLA, M. S. **Qual a tua Obra? Inquietações propositivas sobre ética, liderança e gestão**. São Paulo : Vozes, 2012.

COVACS, J. M. L. M. **Well-Being in the workplace: the impact of organizational values, perceived organizational support, and perceptions of justice**. 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.

CUNHA, M. P.; LOPES, M. P.; CEITIL, M.; REGO, A. **Organizações positivas: manual de trabalho e formação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. **Organizações Positivas**. Lisboa: Dom Quixote. 2007.

DAHLGREN, G.; WHITEHEAD, M. **Policies and strategies to promote social equity in health**.Arbetsrapport/Institutet för Framtidsstudier. 2007. Disponível em: <http://www.framtidsstudier.se/wp-content/uploads/2011/01/20080109110739filmZ8UVOv2wQFShMRF6cuT.pdf >. Acesso em: 05 mar.2017.

DEANNE, A.; LLOYD JR., H.; DAVID, K.; GARY, N. **A global check-up: diagnosing the health of today's organizations**. Booz Allen Hamilton, nov. 2005. Disponível em: <http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2016.

DeGEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, C. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In: MACÊDO, K. B. et al. (orgs). **Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016. p. 317-331.

DEJOURS, C. **Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail.** Paris: Du Centurion, 1980.

DURAN, Á. P. Interação social: o social, o cultural e o psicológico. **Temas em Psicologia**, v. 1, n. 3, p. 1-8. 1993.

EMERY, F. **Future we are in.** Leiden : Martinus Nijhoff. 1976.

FAGULHA, A.; MOREIRA, C. **Organizações positivas, organizações saudáveis**. Lisboa: Ed. Universidade de Lisboa. 2009.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 93-119. 2011.

FÁVERO, A. M. **Por uma pedagogia da autonomia moral: as conexões entre as Teorias da Moralidade de Piaget e Habermas**. 2005. 154 f. Dissertação. (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2005.

FERNANDES, C.; PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. **Revista de Saúde Pública**, v. 50, 2016.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro : Graal, 1995.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. Germany: International Labour Office; 1983.

GALLEGOS, W. A.; VALDIVIA, J. Z. Clima Organizacional, Sindrome de Burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. **Revista de Psicología**, v. 15, n. 1, p. 37-54. 2015.

GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOMIDE, P. I. C. **Comportamento moral: uma proposta para o desenvolvimento de virtudes**. Curitiba: Juruá, 2012.

GONZÁLEZ-MORALES, M. G.; PEIRÓ, J. M.; RODRÍGUEZ, I.; BLIESE, P. D. Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. **Anxiety, Stress & Coping**, v. 25, n. 1, p. 43-61. 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAWITCH, M. J.; GOTTSCHALK, M. Y.; MUNZ, D. C. The path to a healthy workplace a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, p.129-147. 2006.

GUIMARAES, G. **Liderança positiva**. São Paulo: Évora, 2012.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279. 1976.

HAIDT, J. **The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion**. New York : Vintage, 2012.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, v. 2, p. 205-224. 2003.

HOUDMONT, J.; LEKA, S. (Eds.) **Contemporary Occupational Health Psychology: global perspectives on research and practice**. Oxford: Willey-Blackwell. 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Visão**. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WPaDa1Pyui4> Acesso em: 29 nov. 2016.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial factors at work: recognition and control**. Geneva: ILO Publications.1986.

JACKSON, T. **Prosperidade sem crescimento: vida boa em um planeta finito**. São Paulo: Planeta Sustentável, 2013.

HUIZINGA, J. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. Ed. Universidade de São Paulo, Editora Perspectiva, 1971.

KANAN, L. A. **Processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 312 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

KANAN, L. A. Consumo sustentável & economia solidária: alguns conceitos e contribuições da Psicologia. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 23, n. 3, p.607-624. 2011.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p.56-65. 2011.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Systems Research and Behavioral Science**, v.9, n. 2, p. 131-146.1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L.**The Social Psychology of Organizations**. Nova Iorque: John Wiley and Sons.1966.

KELLING, G. L.; COLES, C. M. **Fixing broken windows: restoring order and reducing crime in our communities**. New York: Touchstone,1997.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, v. 54. n. 1, p.101-111. 2001.

KEYES, C. L. M.; HYSOM, S. J. ; LUPO, K. L. The positive organization -leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line.**The Psychologist Manager Journal**, v. 4, n. 20, p.143-153. 2000.

KOHLBERG, L. Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.), **Moral development and behavior**: Theory, research, and social issues New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976. p. 31-53.

KOHLBERG, L. Stages of moral development. **Moral education**, 29. 1971. Disponível em: <http://info.psu.edu.sa/psu/maths/Stages%20of%20Moral%20Development%20According%20to%20Kohlberg.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

KÜNSCH, D. A. Teoria compreensiva da comunicação. In: KÜNSCH, D. A. e BARROS, L. M. (Orgs.). **Comunicação: saber, arte ou ciência? Questões de teoria e epistemologia**. São Paulo: Plêiade, 2008. p. 173-195.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A.C.; VAN ERCK, R.G. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production**, v.13, n.4, p.373-385, 2005. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>. Acesso em: 12 abr. 2017.

LANE, E. **Os jovens japoneses que estão trabalhando até a morte**. BBC BRASIL. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/internacional-40140914>. Acesso em: 10 jun. 2017.

LEDESMA, T. H. W.; RODRIGUES, M. L. B. Implementação do Compliance na Fundação Nacional do Indio-Funai. **Revista Jurídica**, v.2, n.10, p. 114-141. 2017.

LEITE, S. C. **Aferição da positividade nas empresas micaelenses: um estudo empírico**. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais) - Universidade dos Açores. Ponta Delgada. 2013.

LEKA, S.; HOUDMONT, J. (Eds.) **Occupational Health Psychology**. Oxford: Willey-Blackwell. 2010.

LEWIN, K. **Teoria dinâmica da personalidade**. São Paulo, Cultrix, 1975.

LEWIN, K. **Princípios de Psicologia Topológica**. São Paulo, Cultrix, 1978.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETE, M. D. (ed.) **Handbook of Industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976. p. 1294-1349.

MACHADO, D. G.; FERNANDES, F. C.; BIANCHI, M. Teoria da Agência e Governança Corporativa: reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. **RAGC**, v. 4, n.10, p.39-55. 2016.

MARTIN-BARÓ, I. **Accion e Ideologia. Psicologia Social desde Centroamérica**. San Salvador: UCA, 2005.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, dez. 2003.

MATTOS, M. B. Conquistas Sociais a partir da promoção do trabalho decente no Brasil. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, v. 1, n. 1, p. 252-275. 2015.

MAURO M. Y. C.; MUZI C. D.; GUIMARÃES R. M.; MAURO C. C. C. Riscos ocupacionais em saúde. **Revista Enfermagem UERJ**. v.12, n. 3, p. 338-345. 2004.

MEHANNA, A.; STOLTZ, T. **Desenvolvimento de valores morais, éticos e científicos na educação**. Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE. Núcleo Regional de Educação. Curitiba. 2014. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/512-4.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2017.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mitofsc Consulta. (2004). **Confianza en las instituciones. Encuesta de opinión en viviendas**. México: AMAI. Available in: http://amai.org/datos_files/NA20040419_ConfianzaInstit.pdf

Mitofsc Consulta. (2012). **México confianza en las instituciones. Encuesta Nacional de viviendas**. México: Tranking Poll. Available in: http://consulta.mx/images/MexicoOpina/2012/20120830_NA_Confianza_Instituciones.pdf

Mitofsc Consulta. (2015). **Confianza en las instituciones. México: Tranking Poll.** Available in: www.opinamexico.org/opinion/ConfianzaInstituciones.pdf

Mitofsc Consulta. (2017). **Confianza en las instituciones. Mexico: Tranking Poll**. Available in: https://www.eleconomista.mx/politica/Se-mantiene-la-baja-confianza-en-las-instituciones-20180201-0145.html

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.277-299.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORGAN, G. **Images of organization**. London : Sage Publications, 2006. 520 p.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Epistemologia e Sociedade, 1990.

MORIN, E. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina. 1999.

MORIN, E. **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas,** v.4, n. 3, p.8-19. 2001.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. São Paulo : Vozes. 2010.

MULLER, C. L. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003.

NICKEL, D. C. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. **Revista da FAE**, v.4. n. 2, p.37-52. 2001.

OBSERVATÓRIO EUROPEU DOS RISCOS. **10º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho - Novos Desafios na Prevenção do Risco Laboral**. 2012. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/riskobservatory>. Acesso em: 02 dez. 2016.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, v.4, n.1, p.1-21. 2005.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO-OIT. **Trabajo Decente**. Memoria do Diretor Geral. 87a. Reunião da Conferência Internacional do Trabalho– CIT. Genebra: OIT, 1999.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO-OIT. **Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente**. Brasília: CEPAL/ PNUD/OIT, 2008 (Projeto CEPAL/PNUD/OIT). Disponível em: <http://www.eclac.org/brasil/noticias/noticias/3/34013/EmpregoDesenvHumanoTrabDecente.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO-OIT. **Decent work and poverty reduction in the global economy. Second Session of the Preparatory Committee for the Special Session of the General Assembly on the Implementation of the Outcome of the World Summit for Social Development and Further Initiatives**. 2000. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/---reloff/documents/meetingdocument/wcms_078847.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO. **FAO: Produção de alimentos precisa crescer 70% até 2050**. 2011. Disponível

em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,producao-global-de-alimentos-precisa-crescer-70-ate-2050-alerta-fao,93830,0.htm>.Acesso em: 01 dez. 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE-OMS. **Strengthening mental health promotion – Facsheet n.º 220**. Genéve, World Health Organization, 2007.

OSTROFF, C.; BOWEN, D. E. **Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 2000. p. 211-266. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2000-16936-005>. Acesso em: 05 mar. 2017.

OVEJERO BERNAL, A. **Psicologia do Trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PAIVA, V. S. F. Psicologia na saúde: sociopsicológica ou psicossocial? Inovações do campo no contexto da resposta brasileira à AIDS. **Temas em Psicologia**, v. 21, n.3, p.531-549. 2013.

PEIRÓ, J. M.; TETRICK L. Occupational Health Psychology. In: MARTIN, P. R. et al. (Eds.), **IAAP Handbook of Applied Psychology**. Oxford: Blackwell Publishing. 2011. p. 292-315.

PEREIRA, J. P. E. **A satisfação no trabalho: uma aplicação ao setor hoteleiro da Ilha de São Miguel**. 2005. 167 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade dos Açores. Ponta Delgada. 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/506>. Acesso em: 21 mar. 2017.

PINTO, P. C. A. **Bem-estar no trabalho: Um estudo com assistentes sociais**. 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade dos Açores. Ponta Delgada. 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2109/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20BET.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2017.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1. p.35-52. 2005.

PORTO, J. B. Valores e trabalho. In: BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2016. p. 687-694.

PRATT, M.G.; ASHFORTH, B.E. Fostering meaningfulness in working and at work. In: CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. (Eds). **Positive organizational scholarship**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2003. p. 309-327.

QUARSTEIN, V. A.; McAFEE, R. B.; GLASSMAN, M.The situational occurrences theory of job satisfaction. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 859-73. 1992.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? **Journal of Business Research**, v. 61, n. 7, p. 739-752. 2008.

REGOLI, R. M.; HEWITT, J. D.; DELISI, M. **Delinquency in society: the essentials**. Sudbury:Jones & Bartlett Learning. 2011.

RICK, J.; BRINER, B. Psychosocial risk assessment: problems and prospects. **Occup. Med**. v.50, n. 5, p. 310-314. 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROXO, M. **Segurança e saúde do trabalho: avaliação e controlo de riscos**. Coimbra: Almedina, 2009.

SAINSANLIEU, R. L'identité au travail: une expérience partagée. In: FRANCFORT, J. et al. **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris: Sociologie Économique, 1995. p. 217-273.

SALANCICK, G.; PFEFFER, J. A social information processing aproach o job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 224-253. 1978.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. **Revista de Trabajo y Seguridad Social**. v. 47, p.179-214. 2008.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; CIFRE, E.; MARTINEZ, I. M.We Need a Hero!: Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. 2012. **SAGE Journals - Group Organization Management**. Disponível em: <http://gom.sagepub.com/content/37/6/785.abstract>. Acesso em: 05 mar. 2017.

SALVAGNI, J.; VERONESE, M. V. Risco invisível: trabalho e subjetividade no setor elétrico. **Psicol. Soc**. Belo Horizonte, v. 29, 2017.

SCHEIN, E. H.**Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009. 414 p.

SILLA, I.; GRACIA, F. J.; MAÑAS, M. A.; PEIRÓ, J. M. Job insecurity and employees' attitudes: the moderating role of fairness. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 4, p. 449-465. 2010.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339. 2013.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **Rev. Psicol., Organ. Trab**. Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 341-354, dez. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília. 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J, C. BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed. 2014. p. 316-328.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.24, n. 2, p. 201-209. 2008.

SOUSA, F. A. et al. Responsabilidade social empresarial: uma análise sobre a correlação entre a variação do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e o lucro das empresas socialmente responsáveis que compõem esse índice. **Revista Reunir**, v.1, n. 1, p. 52-68. 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPINK, M. J. Representações sociais: questionando o estado da arte. **Psicologia & sociedade**, v. 8, n. 2, p. 166-186. 1996.

SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, p.3-22. 1994.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. Os (des)encantos da vida executiva. In: MACÊDO, K. B. et. al. (orgs). **Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar**. Goiania: Ed. PUC Goiás, 2016. p. 251-274.

TAVARES, S. **Determinantes da implicação organizacional afectiva: um estudo transcultural**. 2000. 61 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Organizacional) - Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa. 2000.

THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Rev. adm. Contemp**. Curitiba, v. 7, n. Spe, p. 31-50. 2003.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p.38-46. 2007.

TRIST, E. L. On Socio-technical Systems. In: PASMORE, W. A. and SHERWOOD, J. J.(eds), **Socio-Technical Systems: A Sourcebook**, LaJolla CA: University Associates Inc., 1978. p. 43-57.

VALLE, Â. R. Afeto no trabalho: o que se discute na literatura nacional. **Psicologia para América Latina**, México. n. 3, s.p., 2005.

VANDENBERG, R.; PARK, K.; DEJOY, D.; WILSON, M.; GRIFFIN-BLAKE, C. The healthy work organizational model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. **Historical and Current Perspectives on Stress and Health**, v. 2, p. 57-115. 2002.

VASCONCELOS, A. S .M. S. O. **Saúde mental, burnout, stress e satisfação no trabalho: um estudo em bombeiros voluntários**. 2016. 159 F. Dissertação. (Mestrado em Educação para a Saúde) - Universidade do Porto. Porto. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/90215>. Acesso em: 29 mar. 2017.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

WAGNER, A.; RIBEIRO, L. S.; ARTECHE, A. X.; BORNHOLDT, E. A. Configuração familiar e o bem-estar psicológico dos adolescentes. **Psicol. Reflex. Crit**. v.12, n. 1, p. 147-156, 1999. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/9182-9181-1-PB.htm> Acesso em: 27 jan. 2017.

WHITENER, E. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling.**Journal of Management**., v. 27, n. 5, p. 515-535. 2001.

ZANELLI, J. C. **Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais**. 1992. 342 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 1992.

ZANELLI, J. C.; CALZARETTA, A. V.; GARCÍA, A. J.; LIPP, M.E. N.; CHAMBEL, M. J. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J.C. Organizações saudáveis e riscos psicossociais no trabalho. In: LAIMER, C. G. **Gestão das organizações**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2014. p. 223-250.

ZANELLI, J. C. Mudança organizacional. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. B. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 463-472.

ZANELLI, J. C. Sobre os temas transdisciplinares em saúde mental e trabalho. In: MACÊDO, K. B. et al. (Orgs.) **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2016.

UNIPLAC EDITORA

Saúde e Produtividade

"(...) é de grande utilidade para quem se dedica profissionalmente à gestão das organizações, sem nenhum tipo de exclusão. Os administradores podem pensar que quem tem que ler esta obra são os gerentes de Recursos Humanos ou os de Saúde Ocupacional. Cremos que isso seria um erro. Conseguir uma organização saudável, isto é, uma organização emancipadora, e evitar convertê-la em uma organização 'que mata' é responsabilidade de todos."

"(...) é também de grande utilidade para pesquisadores e profissionais. Estou convencido de que, ao longo de sua leitura, vão encontrar inspiração para novas perguntas de pesquisa e propostas de atuação, e também vão encontrar respostas múltiplas ao interesse e empenho para melhorar a organização. Além disso, é um importante instrumento para a formação de todos aqueles interessados nas organizações como realidades humanas e sociais, e no seu papel na sociedade."

"(...) foi escrita a partir de um profundo conhecimento da realidade laboral e organizacional brasileira e, por extensão, a partir do conhecimento da realidade sociolaboral e organizacional latino-americana. Mas é de especial interesse ter sido escrita em diálogo de primeira mão com investigadores e profissionais europeus."

Dr. Jose Maria Peiró
IDOCAL. Universidad de Valencia e Ivie

Saúde e Produtividade

Aprenda com quem sabe fazer

MAXI editora

Consulte-nos para mais informações
saudeeprodutividade@gmail.com

Outras informações sobre os temas deste livro
www.riscospsicossociais.com.br

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978 85 60237 20 0
9 788589 237260