



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Curso de Comunicação Organizacional

**PAULA DOS REIS AGUIAR**

# **INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES**

Brasília - DF  
2023

**PAULA DOS REIS AGUIAR**

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA  
SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do título de Bacharel em  
Comunicação Organizacional pela  
Universidade de Brasília - UnB

Orientador: Professor Dr. João José  
Azevedo Curvello

Brasília  
2023

**PAULA DOS REIS AGUIAR**

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA  
SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do título de Bacharel em  
Comunicação Organizacional pela  
Universidade de Brasília - UnB

Orientador: Professor Dr. João José  
Azevedo Curvello

**Brasília, 17 de julho de 2023.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Júlia Scheibel

---

Ane Cristine da Silva



## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe que me deu todo o suporte emocional e compreensão necessária para que houvesse um ambiente estável que possibilitou a escrita deste trabalho. Ao meu pai que ao longo de todos esse ano proveu tudo o que foi necessário para minha sobrevivência e sempre me incentivou a obter conhecimento e experiências que enriqueceram minha vida acadêmica e profissional. Aos gestores, empresários e agentes públicos que me deram oportunidade de ter experiências profissionais que possibilitaram que eu conhecesse as diversas culturas organizacionais diferentes e me motivaram a escolher o tema deste trabalho. Ao professor Curvello que me orientou durante a escrita desse trabalho e me fez acreditar que eu seria capaz de escrevê-lo quando nem eu mesma acreditava nisso. Á Jesus Cristo que disse: "Vinde a mim, todos os que estais cansados e sobrecarregados, e eu vos aliviarei." Hoje, muitos estão cansados e sobrecarregados devido às opressões do sistema capitalista. Que os fardos que carregamos não nos impeçam de amar e acolher o próximo. À todas as mulheres, principalmente amigas e parentes próximas a mim percorreram um caminho acadêmico e pela representatividade me fizeram crer que seria possível percorrer esse caminho, que não é isento de barreiras mas abre portas para que outras de nós passem por eles. E principalmente a mim mesma pela coragem que tive ao escolher para tema deste trabalho um assunto onde infelizmente não fui somente observadora. Que esse escrito sirva de memória e alerta para milhares de trabalhadores para que cuidem da saúde mental.

## RESUMO

Neste trabalho de conclusão do curso de Comunicação Organizacional, foi feita uma análise de como a cultura das organizações e relações de trabalho podem ter influências na saúde mental dos trabalhadores. Para tal foi dimensionado como a comunicação organizacional, seus fluxos e relações interpessoais constroem a cultura da organização e como ela pode afetar os trabalhadores em suas faculdades mentais. O estudo restringiu-se ao campo teórico e a metodologia usada foi a pesquisa e revisão teórica de autores com pesquisas relevantes na área como Curvello, Morgan, Dejours, Izabel Borsoi, José Krein, Adriana Casali, Rita Mourão e Idalberto Chiavenato. A experiência profissional da autora em diversos tipos de organização também foi levada em consideração para essas análises. Os resultados encontrados mostram que mesmo com uma série de dificuldades, pode ser possível encontrar relações entre a cultura da organização e saúde mental do trabalhador.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Relações de trabalho; Saúde mental; Comunicação Organizacional

## **ABSTRACT**

In this final paper for the Organizational Communication course, an analysis was made of how the culture of organizations and work relationships can influence the mental health of workers. For this, it was dimensioned how organizational communication, its flows and interpersonal relationships build the organization's culture and how it can affect workers in their spiritual faculties. The study was restricted to the theoretical field and the methodology used was the research and theoretical review of authors with relevant research in the area such as Curvello, Morgan, Dejours, Izabel Borsoi, José Krein, Adriana Casali, Rita Mourão and Idalberto Chiavenato. The author's professional experience in different types of organizations was also taken into account for these analyses. The results show that even with a series of difficulties, it may be possible to find relationships between the organization's culture and the worker's mental health.

### **Keywords:**

Organizational culture; Work relationships; Mental health; Organizational communication

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Maslow

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Cultura Organizacional .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Cultura .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Organização como sistema social .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Do mecanicismo às Relações Humanas .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Cultura Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2 Comunicação Organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Definições .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Paradigmas .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Barreiras da comunicação organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Impacto das novas tecnologias sobre a comunicação organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 A Comunicação Interna e seus fluxos.....</b>	<b>30</b>
<b>3 Relações de trabalho na contemporaneidade .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Da formalidade do emprego.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Tempo e a lógica do trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Relações de poder e fluxos de comunicação .....</b>	<b>35</b>
<b>4 Impacto do trabalho na saúde mental.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Características do trabalho na contemporaneidade .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Vínculos interpessoais e conteúdo do trabalho .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 O que se deve considerar para relacionar saúde mental e trabalho.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4 Saúde mental: definições e patologias relacionadas ao trabalho .....</b>	<b>44</b>
<b>4.5 Dificuldades ao legitimar essa relação .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Influências: ambiente e organização.....</b>	<b>48</b>
<b>5 Conclusão e considerações da autora.....</b>	<b>49</b>
<b>6 Referências .....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

A motivação para o presente trabalho surgiu no começo da pandemia, em que a autora, então com apenas 20 anos, havia passado por mais de três empregos “formais” em organizações de pequeno e grande porte, dando-se conta de como não só a natureza do trabalho, a estrutura da organização, mas principalmente a sua saúde mental eram diretamente impactados pela cultura das organizações em que esteve empregada naqueles momentos.

Três anos decorridos após essa tomada de consciência, passados muitos dias de trabalho, em maio de 2023, na quinta grande experiência profissional da autora, a autora pode presenciar uma cena específica que lhe deu segurança e confiança para começar a introduzir a sua pesquisa, contando principalmente com a sua experiência e trajetória profissional.

Numa visita técnica ao auditório onde se realizaria um evento, um servidor terceirizado, com mais de 20 anos trabalhando na instituição, me conduziu pelos prédios falando “Você tem que sair da sala e andar por aqui e conhecer os lugares, tudo isso aqui é nosso.” Se referindo aos prédios do órgão. Naquele momento eu me dei conta do quão relevantes o ambiente de trabalho e as relações mantidas ali são para muito além do trabalho em si.

“Tudo isso aqui é nosso.”

Ele já considerava a organização como parte dele, e me considerando como parte dela, assumiu que eu também deveria considerar algo que me pertencesse, e por isso se fazia necessário caminhar, sair da minha sala, tomar posse, conhecer. No desenvolver deste trabalho iremos refletir e entender como esse “fazer parte” pode ou não influenciar na nossa saúde mental.

Voltando às motivações pessoais da autora para a escolha deste tema e, mais especificamente, das experiências profissionais que motivaram as suas percepções e investigações, vamos a uma breve trajetória.

A sua primeira experiência profissional, contratada sob a CLT, foi no escritório de contabilidade do seu pai, ativo desde 1997. O escritório é uma empresa familiar de pequeno porte e foi o primeiro emprego de muitos primos, tios e amigos da família da autora. Lá, trabalhou como recepcionista e posteriormente em um setor já extinto,

o arquivo, não desenvolvendo atividades ligadas diretamente à formação que estava iniciando à época, a comunicação. Lidava, na maior parte do tempo, com rotinas administrativas, pagamentos, agendas e organização de documentos fiscais e contábeis. Um conhecimento extremamente rico, num ambiente acolhedor, afinal, estava na empresa da família. A segunda experiência, já na área de comunicação, foi um estágio na Coordenação de Relações Públicas na Presidência da República, onde recebia menos do que no trabalho anterior, mas agora atuando na área que estava estudando, visando a construção de um bom currículo e o início de uma carreira, em um ambiente célebre e extremamente conhecido, sede do poder executivo do nosso país, onde trabalha a autoridade máxima do poder executivo. Nesta ocasião a autora teve, inclusive, que comprar roupas adequadas para o local de trabalho, pois não poderia ir de calça jeans e tinha que estar sempre devidamente apresentável.

Coisas como passar todos os dias pelo detector de metais, entrar no Palácio do Planalto, andar pelos anexos, cruzar com Ministros e até mesmo com Jair Bolsonaro, presidente à época, começaram a fazer parte da rotina diária da autora.

Este período de seis meses de estágio, em 2019, coincidiu com um período em que houve três trocas do Secretário Geral. Uma, com a troca de governo, e duas já no mandato de Bolsonaro, o que fez com que a chefia do do setor em que atuava fosse alterada três vezes e, na última, acabou ficando vaga. O ambiente de trabalho poderia ser qualificado como burocrático, formal, político e, devido às constantes mudanças, extremamente instável.

A terceira experiência profissional da autora foi em uma empresa privada, de pequeno porte, que atuava prestando consultoria para projetos que pleiteavam os aportes da Lei de incentivo à cultura Lei 8.313, popularmente conhecida como Lei Rouanet, iniciando ali um estágio para atendimento no setor comercial desta empresa. Com o início da pandemia, o *home office* foi estabelecido e, com o passar do tempo, pode-se notar que não havia grandes possibilidades de crescimento naquela empresa, especialmente no setor em que estava alocada. E, além disso, houve uma troca de gestora que deixou boa parte dos funcionários do setor insatisfeitos.

Nesse mesmo período, devido à pandemia, houve uma importante ascensão do marketing digital e da venda de cursos *online*. A empresa viu a possibilidade de investir na venda de um curso online, pré-gravado, propondo que a autora atuasse

nessa área de marketing digital, na qual já havia demonstrado interesse, e com a vantagem de ser uma área diretamente ligada à sua formação acadêmica.

Ao aceitar a proposta, saiu do regime de estágio e passou a atuar como CLT. Nesta época observou-se: a duração extensa da pandemia, um grande volume das atividades que poderia executar nesse universo do marketing digital, atuando com a produção de conteúdo para mais de 3 redes sociais diferentes e venda de infoprodutos, buscando a máxima proatividade, estando realmente empolgada, com as atividades. A empresa, e o chefe, na mesma proporção, demandavam da autora, conforme absorviam as demandas, ou seja, sempre.

A coexistência do ambiente familiar e profissional, devido ao *home office* bem como a ausência de outras atividades, em decorrência da pandemia, fizeram a autora encontrar, no “possível sempre aumento do volume de trabalho”, reconhecimento profissional e estabilidade financeira, com o “conforto” de ser produtiva em troca de me manter segura trabalhando sempre mais e mais.

Não havia mais dia útil e finais de semana, horário comercial ou mesmo qualquer impedimento: estava sempre trabalhando e isso fez a autora chegar num nível de esgotamento tal que foi necessário pedir demissão da empresa, da qual não cumpriu sequer o aviso prévio, pois apresentou um atestado psiquiátrico.

Ao todo, foram 4 anos nessa mesma empresa. E, por mais que a fosse a mesma empresa, possuía diferentes áreas, nas quais podia-se perceber a existência de subculturas e particularidades próprias de cada setor, principalmente devido à forma dos gestores atuarem.

Lidar com ambientes organizacionais, com culturas muito distintas, e como elas mudaram a forma da autora se perceber, de ver o mundo, de encarar a sua rotina e também meu estado psicológico é a principal motivação deste trabalho.

Considerando que das 24 horas do dia, deve-se dormir 8h, e dessas outras 8 horas trabalhando, tendo em vista a carga horária de um CLT. Trabalha-se, um sexto do dia. Isso sem somar a essas horas em que ainda estamos em função dele.

Como disse Mano Brown, na introdução da música Nego Drama: “Forrest Gump é mato, eu prefiro contar uma história real.” O presente trabalho opta por fazer dessas percepções, mais que meras situações do dia-a-dia de um empregado, objeto de estudo de algo que irá possivelmente marcar a conclusão do curso no ensino superior.

Este trabalho é desenvolvido a partir de uma história real, que não é só a da autora, mas sim de todos os que interagem com as organizações, atuando para a construção de uma cultura organizacional dentro delas, sendo também influenciados por estes espaços.

Faz-se menção a Curvello e Morgan que tiveram como objeto de estudo a cultura organizacional e colaboraram para a construção desse trabalho que não só analisa a cultura e como ela pode se constituir, mas traz à tona possíveis impactos que ela pode trazer à parte humana das organizações, que é a mais sensível e por diversas vezes, negligenciada.

Outros autores como Dejours, Izabel Borsoi, José Krein, Adriana Casali, Rita Mourão e Idalberto Chiavenato abordaram questões relativas ao trabalho e as organizações e serviram de referências para este trabalho de conclusão de curso.

A metodologia utilizada neste trabalho será uma revisão teórica qualitativa e bibliográfica dos temas ligados à cultura organizacional, comunicação organizacional e doenças psicológicas ligadas ao trabalho.

No primeiro capítulo, será abordado o conceito de cultura organizacional, o contexto histórico no qual esse conceito está inserido, quem atua na construção dessa cultura, se ela é dinâmica, estática, bem como outros aspectos da organização em si que se fazem relevantes para este trabalho.

No segundo capítulo, será abordado comunicação organizacional, as definições, os paradigmas, as barreiras, e as influências de novas tecnologias e de fluxos de comunicação existentes dentro das organizações.

No terceiro capítulo, serão analisadas as relações de trabalho no mundo contemporâneo, formalidade do emprego, tempo, e a lógica de trabalho e relações de poder dentro das organizações.

Já no quarto capítulo, será analisado como todos os aspectos supracitados podem influenciar na saúde mental dos trabalhadores e funcionários destas organizações.

A pergunta central deste estudo é: qual o impacto que a cultura das organizações têm sobre a saúde mental dos trabalhadores? Irá ser verificado se essa relação pode ou não ser feita.

## CAPÍTULO I

### 1 Cultura Organizacional

#### 1.1 Cultura

Etimologicamente falando, a palavra cultura vem do latim *colere* que significa, num sentido amplo, cultivar. Já a palavra organização vem do grego *organon*, que significa, instrumento, utensílio, um objeto com o qual se trabalha. A grosso modo, juntando os significados etimológicos dessas palavras, obtemos o seguinte significado: cultivar com o que se trabalha. O que não deixa de ser uma verdade, ao levarmos em conta que o conceito de cultura organizacional em si liga-se diretamente com essa ideia de plantar, regar, dar frutos e colher num ambiente que foi especificamente pensado para atingir um objetivo.

A cultura abrange diversos aspectos da vida humana, o que pensamos, comemos, vestimos, a música que escutamos, a forma como agimos, e ela também está em constante mudança. Nela somos atores que protagonizam a sua criação mas ao mesmo tempo somos vítimas dela. Valendo-se do raciocínio de Franz Boas, fundador moderno da antropologia, cultura não é algo único e padronizado para todos os povos, mas sim a soma de atividades, padrões, costumes, ideias, uma vasta gama de características de um determinado grupo. Logo, não existe uma única cultura que abarque todos os grupos, bem como não há como conferir uma visão dicotômica de certo e errado para culturas. Ele foi conhecido por relativizar a cultura e afirmar a individualidade dela, bem como o dinamismo (PEREIRA, 2011).

Com os estudos de Boas, surgem novos métodos e critérios para orientar o trabalho de antropólogos. O relativismo cultural é instituído a partir disso, descobrir os sentidos por trás de práticas culturais diversas, compreender os fenômenos e não mais de estabelecer “regras gerais e universais para a cultura”. pauta essa área do conhecimento. É a partir desse entendimento de cultura que iremos analisar a cultura dentro do ambiente organizacional.

## 1.2 Organização como sistema social

A palavra “organização” pode ser usada para definir um sistema social, como substantivo feminino. Contudo, ela pode também significar a forma de como uma parte está disposta em relação ao todo. Iremos tratar do primeiro significado.

Com o desenvolvimento industrial, as organizações se tornaram o tipo de sistema social dominante de acordo com MOTTA *et al* (1980). Outros exemplos de sistemas sociais são: a tribo, o feudo e a família. Contudo com o advento da revolução industrial, e o desenvolvimento da tecnologia. O agrário, artesanato, os vínculos apenas comerciais foram perdendo espaço para o que chamamos de organizações.

Elas podem ter caráter econômico, político, religioso e cultural. Coexistem no mesmo ambiente e se relacionam.

“É, portanto, lícito afirmar que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única a época em que vivemos, o grande número de organizações, a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais é uma das mais significativas. Deriva daí a importância do estudo das organizações. Antes, elas podiam ser contadas nos dedos, em cada país; hoje elas se contam aos milhares nos países desenvolvidos e mesmo naqueles em processo de desenvolvimento, como o Brasil.” (MOTTA, 1980, Pág. 20)

Motta *et al* afirma que as organizações têm importante papel na formação da personalidade dos indivíduos modernos e as coloca como essenciais para o bom desenvolvimento de qualquer país.(MOTTA, 1980)

Um fator de diferenciação entre outros sistemas sociais e a organização é a necessidade de eficiência e produtividade, sem estas ela nem sequer existe.

“Sem eficiência, sem produtividade, não há organizações; sem aumento de eficiência, não existe desenvolvimento. A noção de produtividade faz parte integrante do próprio conceito de desenvolvimento. Produtividade é uma relação entre esforço e resultado.”

(MOTTA, 1980 - PAG 21)

O significado de desenvolvimento, para o mundo contemporâneo, é desenvolvimento econômico. Ajustar relações, racionalizar o trabalho e organizar a atividade humana, dentro de organizações, facilita com que os objetivos das organizações sejam mais facilmente alcançados(MOTTA, 1980).

A predominância das organizações levou várias áreas do conhecimento como a administração, sociologia, psicologia e economia a voltarem seus olhares para as organizações.

Faz-se relevante para este trabalho citar o conceito de homem-organização, de William Whyte, onde o indivíduo pensa, decide, trabalha, se diverte, acredita e se comporta condicionado a organização de forma a perder a sua autonomia individual (MOTTA, 1980).

### **1.3 Do mecanicismo às Relações Humanas**

O desenvolvimento das ciências humanas, como a psicologia e a sociologia, as ideias da filosofia pragmática de John Dewey, a psicologia dinâmica de Kurt Lewin, contribuíram para a concepção da Teoria das Relações Humanas, criada por Elton George Mayo (CHIAVENATO, 2021).

Mayo desenvolveu uma experiência intitulada de Experiência de Hawthorne que buscava encontrar fatores que impactam significativamente na produtividade dos trabalhadores. Variáveis como iluminação, horário de descanso, redução de carga horária, e sistema de pagamento foram alterados em diferentes grupos a fim de verificar se haveria impacto na produtividade. Relações sociais entre trabalhadores, lealdade entre eles e para com a organização também foram observados (CHIAVENATO, 2021).

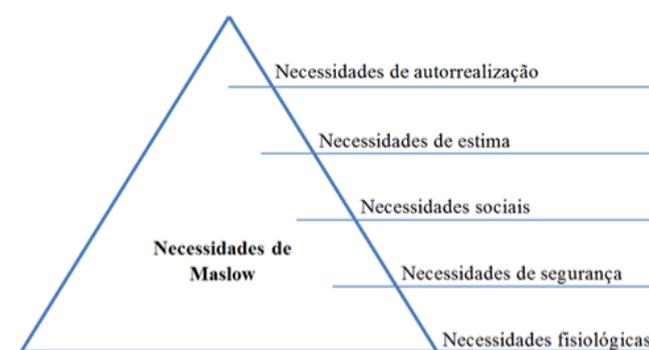
De acordo com Chiavenato, as conclusões dessa experiência foram que: o nível de produção é resultado da interação social, onde agem como membros de um grupo, estima de colegas, padrões e normas do grupo, existência de grupos informais dentro das organizações formais onde a estrutura dessas nem sempre coincidem, constante interação social, e a natureza do trabalho como fatores que afetam a atitude, satisfação e eficiência dos trabalhadores e aspectos emocionais (CHIAVENATO, 2021). Segundo Chiavenato, “É a capacidade social do trabalhador

que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido.” (CHIAVENATO, 2021, pág 77) Percebeu-se que os fatores psicológicos eram superiores aos fisiológicos na produtividade e que havia uma organização informal criada pelos trabalhadores e a organização formal, que era a organização em si (CHIAVENATO, 2021).

Várias dessas conclusões eram contrárias às colocações da Teoria Clássica da administração que colocava a capacidade fisiológica humana como determinante, especialização como forma mais eficiente de divisão do trabalho e não considerava aspectos sociais nem emocionais (CHIAVENATO, 2021).

Faz-se relevante também citar os estudos do psicólogo norte americano Abraham Maslow, que buscou compreender o homem dentro de uma percepção holística, onde dedicou-se a desenvolver uma teoria de motivação humana e concebeu a Pirâmide ou Hierarquia necessidades humanas. Numa lógica onde ao ter um nível alcançado, ele deixa de ser objeto de desejo e o próximo nível passa a ser almejado, até que a necessidade de nível inferior torne a aparecer.

**Figura 1** - Pirâmide de necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

Fonte: ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow Vander Luiz da Silva, Camila Maria Uller Jordana Dorca dos Santos, Fabiane Avanzi Rezende - 2017 - Revista Foco - PAG 153

Na base, temos as necessidades fisiológicas, essenciais para a sobrevivência do ser humano, como a fome, a sede e o sono. No nível acima, temos necessidades de segurança, que dizem respeito aos ambientes, onde os indivíduos residem e trabalham. Em seguida, as necessidades sociais, como a aceitação pelos demais, sejam familiares, colegas de trabalho ou amigos. Mais acima, temos necessidade de

estima, que diz a respeito de como o indivíduo percebe. E, no topo, necessidades de autorrealização que estão ligadas à realização do seu potencial (REZENDE,2017).

A visão holística de Maslow dizia que os seres humanos lutam para satisfazer suas necessidades numa busca por completo desenvolvimento e crescimento em amplos aspectos da sua vida. Não basta que apenas os níveis mais baixos sejam supridos, indivíduos sempre irão buscar alcançar a satisfação completa. (REZENDE,2017).

Mayo mostra que relações sociais impactam diretamente na produtividade e Maslow abre um horizonte sobre necessidades humanas complexas a serem sanadas. Isso resulta na compreensão que apenas remuneração adequada e segurança no trabalho, como acreditava a visão mecanicista do trabalho, não seriam o bastante para manter funcionários motivados e produzindo com eficiência a longo prazo (REZENDE, 2017).

Morgan cita esses dois conceitos e experimentos ao falar de descobertas organizacionais. Teóricos de administração e líderes de grandes empresas perceberam que era necessário redesenhar hierarquias, relações interpessoais e sistemas de cargos para que a organização pudesse atingir seus objetivos e propósitos.

Nas décadas de 1960 e 1970, devido a essas ideias, houve ênfase em aumentar níveis de produtividade no trabalho, reduzir o absenteísmo e custos com giro de mão de obra.

Alternativas ao modelo burocrático sugerem que funcionários passem a ser vistos em seu aspecto humano, complexo, dinâmico e social. Não mais como uma máquina de produzir. Faz-se pensar sobre o ambiente interno da organização, seus atores em todos os seus níveis de complexidade e como a realidade interna da organização se constitui.

## 1.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional se constitui a partir de práticas cotidianas, normais, ações, linguagem, comunicação, rotinas, hierarquias, valores, missões, níveis de burocratização, relações inter e intrapessoais da organização.

De acordo com Edgar Schein, a cultura organizacional possui três níveis: o que é tangível (normas e regras), valores que guiam os hábitos das pessoas e pressupostos inconscientes (CURVELLO, 2012).

Diversos outros teóricos também fazem considerações importantes na construção desse conceito: Max Pages considera o poder como um uma instância influenciadora da organização; Maria Ester de Freitas (1997) ressalta a organização como fonte de identidade e reconhecimento para seus membros (CURVELLO, 2012).

Ademais, relações inter e intrapessoais formais ou informais atuam de forma constante na construção da comunicação organizacional. Hall diz que a cultura faz parte da comunicação e vice-versa. O processo de comunicação contribui diretamente para a construção da cultura da organização seja por meios formais como normas, comunicados, materiais institucionais, e-mails, nível de burocracia, rotinas, missões e valores da empresa. A comunicação interna engloba comunicação administrativa, social e interpessoal em todos os níveis de comunicação: ascendente, descendente, horizontal e transversal (internet e redes sociais) podendo elas ser formais ou informais (CURVELLO, 2012).

Numa tripla perspectiva onde consenso e harmonia dos discursos, existência de subculturas e a ausência de consenso e relações complexas e múltiplas visões conferem fragmentação e ambiguidade. Joanne Martin, com a ideia de que não haja só uma cultura, mas sim múltiplas culturas, muito disso em decorrência de relações complexas e ambíguas, motivadas pelo fluxo contínuo de mudanças geradas no ambiente externo (CURVELLO, 2012).

Considerando a perspectiva de Martin, em relação a mudanças externas e produtividade, isso nos explica porque diversos teóricos ao tratar de modelos de administração e cultura organizacional citam sempre o bom desempenho do modelo japonês de administração, uma cultura onde a mudança, adaptação, é um rito da vida, vista como circunstância natural.

O ambiente externo se modifica e o interno por consequências pode modificar-se também. Por isso, ter uma boa cultura organizacional e saber manejá-la

para ser mais assertivo faz-se cada vez mais uma necessidade para empresários, uma vez que a cultura organizacional impacta diretamente na produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Um grande exemplo que tem-se disso foram as mudanças das relações de trabalho em decorrência da pandemia do COVID-19.

Contudo, o ambiente interno também exerce um grande papel, Thévenet delimita a cultura como um “conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem.” (THÉVENET, 1989, p. 154).

A cultura da organização engloba lógicas de ações, conjuntos de símbolos e códigos comunicativos, memória da organização, significados comuns, representações pelas quais serão guiadas às ações da organização.

Morgan afirma que, levando em conta os aspectos racionais da cultura, percebe-se que existem explicações históricas para a maneira na qual as coisas são feitas. O fator humano é o ator principal na construção da cultura organizacional, os diretores de organizações detêm a comunicação formal das empresas, normativos, missões e valores. Diferentes estilos de liderança geram diferentes culturas organizacionais (MORGAN, 1996).

Relações interpessoais, presentes nos estilos de lideranças e culturas organizacionais, conversam diretamente com as razões pelas quais a organização faz as coisas da forma que faz. Relações de poder e hierarquia influenciam na cultura da organização, contudo os líderes das organizações não criam sozinhos, o trabalhador reage, recebe e participa ativamente na construção da cultura. A cultura é desenvolvida através das interações sociais (MORGAN, 1996).

O fator humano pode ser dividido em níveis hierárquicos mais ou menos rígidos, setores de atuação, lealdades e divisões informais. É comum ver bonificações ou punição para comportamentos bons ou ruins dentro das organizações, numa tentativa de punir ou recompensar trabalhadores. Bem como favorecimentos motivados por interesses pessoais, nepotismo e várias outras situações de abuso de poder e assédio (MORGAN, 1996).

Valores expressos das organizações, normas e valores, infelizmente, não detêm o poder de comandar a realidade organizacional. Aspectos formais da organização integram a cultura, mas não a constituem exclusivamente. Muitas vezes,

valores expressos não condizem com as ações dos trabalhadores, o que, em muitos casos, resulta em ruídos organizacionais e até mesmo uma visão esquizotípica da organização. Sendo assim, surgem subculturas e contraculturas nas organizações.

A cultura da organização engloba lógicas de ações, conjuntos de símbolos e códigos comunicativos, memória da organização, significados comuns, representações pelas quais serão guiadas às ações da organização. Ao propor a metáfora da organização como uma cultura, para Morgan os gestores seriam responsáveis por cultivar e desenvolver padrões desejáveis de significado a fim de aumentar a ação coordenada.

O ambiente organizacional ganha sentido com um processo de reinterpretação pessoal, mediante os "óculos" da cultura da organização. As relações com o ambiente são a extensão da cultura que são compreendidas a partir do sistemas de crenças e interpretações das ações (MORGAN, 1996).

A organização possui objetivos delimitados e precisa que seus trabalhadores produzam para que eles sejam atingidos. Contudo, existe um lado obscuro da administração, que pode ser usada como forma de controle ideológico, se valendo de valores e normas, com o objetivo de manipular trabalhadores. Contudo ao perceberem-se manipulados podem surgir sentimentos de ressentimento, resistência e reações contrárias.

Um exemplo citado por Morgan, de contracultura da organização, são os sindicatos. Onde em uma organização paralela os trabalhadores defendem pautas próprias e detém o poder para formalizarem reivindicações(MORGAN, 1996).

Diversas situações geram mudanças que atuam modificando o universo simbólico da organização ou originam subculturas dentro da mesma empresa, são redes permanentes de trocas que independem de normatização para impactar comunicação, ambiente e cultura(MORGAN, 1996).

## **2. Comunicação Organizacional**

### **2.1 Definições**

A partir do século XX, a comunicação passou a interessar pesquisadores, pois ela ajuda a compreender a prática organizacional. Curvello demarca as contribuições de cada corrente de pensamento e os seus impactos na organização. No primeiro estudo analisado, percebe-se que a comunicação organizacional é politicamente estruturada e formal, partindo de um orador para uma audiência e tem como objetivo o convencimento. Há o predomínio da necessidade de persuasão, não apenas informar (CURVELLO, 2002).

Estudos de comunicação organizacional são relacionados às teorias das relações humanas, de autores como Elton Mayo e Rensis Likert. A integração interpessoal e informal passa a ser também analisada devido a maior preocupação da interação entre a organização e seus públicos.

Faz-se relevante, para este estudo, citar a conclusão de Mary Parker Follet: a integração dos trabalhadores com os objetivos organizacionais evita conflitos. Manter os empregados informados se relaciona diretamente com a motivação e a eficácia organizacional (CURVELLO, 2002).

A comunicação auxilia na manutenção dos objetivos organizacionais, num cenário que é dinâmico. Passam a ser objetos de análise: as redes, os meios de comunicação, os canais, as políticas e os planos operacionais. Com uma maior atenção na forma da organização se comunicar, surge a divisão entre a comunicação interna e a externa. Abordagem na qual a comunicação externa é influenciada pelas relações públicas e publicidade e a comunicação interna é vista como um instrumento de apoio à gestão (CURVELLO, 2002).

Surge uma preocupação com o clima organizacional, ou seja, como estão as relações entre os chefes e os subordinados e também o impacto que regras, recomendações, descrições e a prescrição de fórmulas têm para direcionar a comunicação organizacional (CURVELLO, 2002).

Contribuem para esses estudos as teorias: moderna, naturalista e crítica. Que colaboram respectivamente com ideias de: análise da realidade de organização, controle do processo comunicativo, e uso da racionalidade linear para compreensão da organização; análise e simbolismo da linguagem, consideração das partes para

estudo do todo, entendimento da realidade como algo plural e compartilhado entre indivíduos de diferentes níveis hierárquicos, organização como organismo vivo em constante interação com o ambiente, que tem a comunicação como origem da dinâmica da vida organizacional; terreno de conflitos de empregados e donos das organizações e existência de falsa consciência entre eles, modelo opressivo, instrumental e mediador (CURVELLO, 2002).

Derivou-se dessas correntes teóricas outras como: a tradicional (mediação, padronização, classificação e relação entre comunicação e eficiência); interpretativa onde as organizações eram vistas como culturas, sistemas de signos frutos de processos compartilhados e por fim a crítica que onde a comunicação é vista como instrumento de controle e dominação por meio de ações propositais.

Goodall Jr. e Eisenberg, propõe a comunicação como transferência de informações, usando a metáfora do encanamento para exemplificar todo o processo de comunicação dentro da organização, no qual a informação escoia de uma fonte a um receptor se assemelhando ao fluxo de comunicação descendente. Dentro desse modelo, o feedback é considerado um sinal de que a mensagem foi recebida e interpretada pelo receptor.

Outro aspecto interessante da comunicação organizacional, fornecido pelos autores, é o de mediação. Da mesma forma que ela comunica vantagens, benefícios e oportunidades, também leva ao funcionário exigências, expectativas comportamentais, e obrigações. Segundo Curvello: “É a organização sendo vista como aquela que, ao mesmo tempo, nutre e devora.” A resultante dessa mediação é o vínculo entre funcionários e organização (CURVELLO, 2002).

Já na última década do século XX, é atribuído um papel estratégico a quem comunica, onde a competência do comunicador se mede pela sua capacidade de selecionar estratégias de comunicação que irão culminar na realização dos objetivos organizacionais.

Por fim, Restreppo classifica a comunicação organizacional em 4 dimensões. Sendo a primeira a da informação, que dá forma ao sistema, cria normas e é estabelecida com base nas operações da organização. Na sequência da divulgação, que tornar público. Em terceiro lugar, a dimensão cultural, onde processos legitimadores da identidade da organização como ritos e rituais. E por último o reforço de vínculos, compromisso e reconhecimento como processos marcados pela empatia, e interação social (CURVELLO, 2002).

Para ele, a comunicação organizacional viabiliza a construção de identidade e cultura da organização, por meio da percepção que múltiplas realidades e interações, sejam elas ações históricas, sociais ou políticas, moldam a organização.

Já na perspectiva da professora Casali, a comunicação organizacional é um processo social, na qual a parte objetiva e subjetiva criam um ambiente que é ao mesmo tempo estável e mutante. Ela considera que o entendimento de Burrell e Morgan, “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização” é complementar (CASALI,2005).

Sendo assim, a organização pode ser tanto vista como uma máquina ou um sistema de interação social. A comunicação pode ser vista como dependente da estrutura organizacional e mecanismo de transmissão de informações ou elemento que constitui as relações.

A comunicação é essencial a todos os sistemas de organização social humano, e para tanto deve-se considerar a parte objetiva da linguagem mas também a parte subjetiva. Contudo a percepção tida da comunicação organizacional seja ela através de metáforas, paradigmas ou analogias possuem limitações dadas pela sua formulação (CASALI,2005).

O esforço para transpor dicotomias para a discussão da comunicação organizacional é interessante, pois considera tanto a estabilidade quanto a mudança, tanto a objetividade quanto a subjetividade. É uma nova compreensão do mundo, tida pelos autores Taylor e Van Every (2000), como *flatland*: visão plana da realidade, na qual a micro e a macro autores têm iguais níveis de complexidade. (CASALI,2005).

A superação de dicotomias e paradigmas de Casali vai além. Noções de tempo, como passado e futuro, passam a ser constantemente redefinidas pelo presente; local, global e espacial é misturado; e os aspectos sociais e materiais da realidade são integrados.

Ao repensar a comunicação organizacional, com uma visão do que foi supracitado, a autora conclui que por meio da comunicação o mundo mantém sua dinâmica, e ela possui um caráter simbólico e sub simbólico, que é presente em todas as relações sociais (CASALI, 2005).

No simbólico existe a predominância do caráter referencial e a transmissão de conhecimento, onde indivíduos se referem a conceitos pré-existentes. essa é a dimensão mais básica da comunicação, o emissor envia a mensagem para o receptor.

Já na dimensão sub simbólica, existe uma produção de conhecimento onde a comunicação constrói a realidade social. A comunicação é vista como essencial para as relações sociais, bem como para a produção e distribuição do conhecimento.

## 2.2 Paradigmas

Paradigmas são sistemas de reflexão e de derivação, feitos através de conjuntos de vocábulos e podem servir de padrões e de modelos (AURÉLIO, 2023) e, aqui, serão analisados 4 deles para que possamos entender e definir a comunicação organizacional ao longo dos anos, com a finalidade de gerir públicos internos e reportar eventos organizacionais.

O primeiro a ser analisado será o paradigma positivista que analisa o discurso dos estudos normativos e enxerga a organização como um sistema natural, aberto à descrição, predição, controle e marcado pelo princípio da racionalidade. Esse paradigma privilegia essas questões a fim de garantir a eficiência organizacional, onde o fim instrumental é gerar lucro. Para isso são considerados objetivos de um grupo específico como sendo objetivos da própria organização, e os demais fins organizacionais e objetivos de outros membros são desconsiderados.

Nesse caso, os objetivos são constantes, permanentes, pré-estabelecidos e se mantêm através de práticas cotidianas. A comunicação organizacional tem papel de transmitir e retroagir, e prevê que os indivíduos respondam de forma mecânica aos estímulos externos. Características sociais, psicológicas e econômicas são vistas como estatísticas e não como processos sociais. A organização tem estrutura concreta e a comunicação é tangível.

Contudo, esse paradigma cai em declínio na década de 60 e 70, devido às limitações que apresenta: é muito influenciado pela visão do investigador, e é também determinista, reducionista, preditivo, considerando apenas dados. Percebe-se o descuido com relações organizacionais, uma vez que elas não podem ser interpretadas por meio de discursos normativos (MOURÃO ET AL, 2016).

Nos anos 80, marcados pela maturidade e inovação, surge o paradigma interpretativo, e a organização passa a ser vista como simbólica. Na qual representa relações no processo de mudança, são pluralistas, e consideram grupos com

diferentes objetivos e interesses. Ela passa a ser vista como um espaço social, um tipo de comunidade que integra e interage com outras comunidades.

A realidade organizacional é produzida e mantida em nível oral, por meio de rituais, histórias, ritos e atividades diárias e contrapõe o paradigma positivista ao considerar indivíduos como seres ativos, tal como o investigador. É aberta a percepção de como eles se comunicam nesse ambiente (MOURÃO ET AL, 2016).

Passa a considerar não só a transmissão de informação do fluxo descendente, voltando seu interesse tanto para o emissor quanto para o receptor. Nesse paradigma, se torna importante compreender como os indivíduos percebem o seu comportamento, e que significados conferem a eles, é a dimensão simbólica e expressiva da organização.

Palco para a unidade de partilha de valores, práticas e significados, onde a comunicação não é apenas uma atividade, mas sim processo subjetivo, social e com consequências para as relações, a organização ganha um novo entendimento. Que culmina na criação de uma realidade partilhada entre os membros da organização. Permitindo a tomada de decisão, concedo e influência cultural.

Nessa perspectiva, a organização não pode existir sem interação humana e sem a comunicação. Contudo, ele entra em crise quando surge a necessidade de entender as crises, os conflitos e os dissensos dentro das organizações.

Essas críticas resultam na criação de um novo paradigma denominado crítico. Ele surge nos anos 90, e passa a entender a organização como um contexto histórico social, espaço de cunho político composto por relações de poder, abrindo espaço para a reflexão sobre como se dá a tomada de decisões dentro da organização. Contudo, o paradigma crítico carrega a bagagem da subjetividade e abertura para a interpretação conquistada pelo paradigma interpretativo (MOURÃO ET AL, 2016).

Influenciado diretamente pela ideologia crítica e pela ação comunicativa de Marx, onde o papel coercitivo de quem é detentor do capital impõe seus interesses específicos, pois os indivíduos oprimidos não têm acúmulo crítico suficiente para perceber essas questões e agir de acordo com os seus próprios interesses.

O paradigma crítico prevê indivíduos agendados de acordo com seus próprios interesses, dominação, assimetrias e distorções da comunicação. O que resulta em exercícios de poder, produzindo efeitos negativos na tomada de decisão e conflitos organizacionais, normalizações e falsos consentimentos(MOURÃO ET AL, 2016).

Surge o questionamento: até que ponto relações de poder, ideologias e interesses podem ser prejudiciais a alguns? Especialmente indivíduos de menor poder dentro da organização.

“A comunicação organizacional não é um processo neutro de transmissão de informação, sendo assim um processo de organização que pode acarretar consequências políticas.”

*Mumby e Stohl (1996) - (2016 - p.60)*

Levando em consideração abusos de poder, processos de controle por um grupo dominante e submissão como norma. Os objetivos desse paradigma eram gerar conhecimento que possibilitasse a criação de postos de trabalho livre da dominação onde os membros pudessem contribuir de igual forma para o desenvolvimento da organização, banir a coerção e promover a adoção de processos sistêmicos.

Estudos como o de Habermas, na década de 1970, dispõe sobre a distorção comunicativa e afirma que a comunicação eficaz deve considerar o emissor e o receptor, e domínios da realidade: linguagem, mundo externo, relações humanas e mundo interno dos indivíduos para analisar a comunicação (MOURÃO ET AL, 2016).

Em suma, no paradigma crítico, a ação comunicativa deve prever que a participação na resolução de conflitos seja aberta e livre, que haja distribuição simétrica na possibilidade de discurso, concessão e desenvolvimento social da verdade, indivíduos livres para expressar suas próprias interpretações, oportunidade de estabelecer relações sociais, normas de condução e interação legítimas, e responsabilidades e direitos devem ser adquiridos mediante negociação. Bem como deve haver a possibilidade de tomada de decisões mútuas mediante concessões.

O último paradigma, mencionado por Mourão, é o dialógico. Numa abordagem pós-moderna, ele é incluído ao raciocínio do paradigma crítico, processos micropolíticos como questões étnicas, perspectivas feministas, radicais, marginalização da mulher no mercado de trabalho e relações de poder que a desvalorizam, domínio da raça majoritária, desvalorização e silêncio das minorias. Assimetria e poder, no âmbito da comunicação organizacional dão a tônica desse paradigma.

Dentre os aspectos fundamentais dele estão: a centralidade do discurso onde a comunicação é uma forma de explicar a organização e as suas atividades; fragmentação de identidades dos indivíduos, discursos heterogêneos, identidade fluida e conflitual; a linguagem como essencial para a produção de objetos e dependente de contexto social e histórico, na qual os indivíduos concretizam as suas interpretações; consideração da realidade e do entendimento pessoal; novas tecnologias, fenômenos de massa e abertura a elementos externos criando hiperrealidade.

A investigação torna-se um processo resistente e indeterminado. O paradigma crítico se abre a ciências sociais e defende que a investigação ocupa papel nos processos de mudança, se diferenciando de discursos tradicionais. Critica os paradigmas positivista e interpretativo como sendo simplistas, por não levarem em conta mudanças de contextos e a multiplicidade de significados. Ele impacta nas tomadas de decisão e direção das linhas de investigação (MOURÃO ET AL, 2016).

Todos os paradigmas citados, emergem da prática acadêmica e percebem a comunicação organizacional como uma disciplina, como sendo fundamental para que pesquisadores possam ter suas próprias linhas de investigação. Marcados pelo movimento interpretativo do século XX, os autores que fizeram o estudo desses paradigmas veem que o futuro da comunicação organizacional deve levar em conta vários métodos, teorias ecléticas e diferentes pressupostos para continuar se desenvolvendo (MOURÃO ET AL, 2016).

### **2.3 Barreiras da comunicação organizacional**

Ao analisarmos a comunicação organizacional é natural que surjam críticas, como as citadas em teorias no item acima. Mas, além disso, percebe-se a existência de barreiras que podem dificultá-la.

As principais barreiras comunicativas dentro da organização, citadas por Curvello, são: estruturas burocráticas, hierarquias funcionais, imposição de canais e interlocutores, uso do modo imperativo na linguagem administrativa, autoridade e normatização.

Os extremos de excesso de objetividade e a falta dela, também trazem barreiras não tão óbvias. No excesso de objetividade percebe-se a redução do processo comunicativo, a sua razão instrumental, objetivando atingir um determinado objetivo. E, na falta de objetividade, percebe-se a falsa democracia de “igual poder de fala para todos” onde na verdade não se chega a entendimento algum.

Autores como Luhmann e Aktouf, vêem a comunicação como algo improvável, devido às barreiras existentes dentro da organização, entre elas podemos destacar: segregação de níveis hierárquicos (trabalhador e dono da organização), separação entre o produtor e o produto do trabalho e tempo do trabalho corrompendo o tempo biológico (CURVELLO, 2002).

Vale citar também a noção de duplo vínculo que o controle e manipulação através da comunicação pode gerar. Exemplificando: o indivíduo recebe mensagem com um sentido e outra mensagem com o sentido oposto da anterior, o que resulta na impossibilidade de execução.

## **2.4 Impacto das novas tecnologias sobre a comunicação organizacional**

Com o advento das novas tecnologias, a troca de experiências ficou facilitada, uma vez que democratizam o acesso à informação que antes eram dificultadas por barreiras hierárquicas. De acordo com Philippe Zarifian, a humanização nas organizações depende da troca de experiências, aprendizagem e libertação de modelos de comunicação unilaterais e as novas tecnologias colaboram para isso (CURVELLO, 2002).

Já Rheingold, também vê com bons olhos a quebra de barreiras físicas antes impostas pela administração, como uma nova possibilidade para estabelecimento de relações interpessoais.

Daniel e Spikes colaboraram para essa temática criando três correntes de pensamento que definem os impactos das novas tecnologias na comunicação. Uma delas é considerada centralizadora e diz que as novas tecnologias facilitam o controle e centralização da comunicação por meio do acesso a banco de dados e esvaziamento das funções intermediárias. Contudo outra corrente define exatamente

o oposto, uma vez que o aumento do fluxo informativo reduz a possibilidade de controle e permite com que as informações circulem de forma mais livre. E na última corrente, defende-se que a função centralizadora ou descentralizadora não está nas novas tecnologias em si mas na ideologia de quem irá geri-las (CURVELLO,2002).

O processo produtivo, troca de informações e relações interpessoais é modificado pelas novas tecnologias e, com isso, surgem novas demandas, necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e maior acesso à informação. Dentro do âmbito das organizações pode ser percebido a flexibilização de burocracias e maiores possibilidades de inovação (CURVELLO, 2002).

Essa crescente, implica que também haja uma progressão na capacidade de assimilação e compreensão dos indivíduos. Surgem novas formas de adquirir conhecimento e oportunidades. Contudo, a imaterialidade, a superficialidade, e a impessoalidade são consequências desse advento.

Outro impacto considerável, que deve ser analisado e surge com novas tecnologias, é o que é percebido no fluxo de comunicação. O receptor passa a ser ativo no processo comunicativo, e escolhe filtrar as informações que chegam até ele. Controle esse que, anteriormente, estava com o emissor(CURVELLO, 2002).

No capítulo de relações de trabalho, será abordado de forma mais específica como as relações interpessoais no trabalho foram modificadas pela novas tecnologias, e no capítulo de saúde mental iremos ver quais são as consequências delas na saúde mental dos trabalhadores.

## **2.5 A Comunicação Interna e seus fluxos**

Parte integrante da comunicação organizacional, a comunicação interna é voltada a públicos internos das organizações, abrangendo todos os níveis hierárquicos. O objetivo dela é informar, integrar públicos, ouvir e mobilizar em torno dos objetivos, interesses e valores da organização (CURVELLO, 2012).

Dentro do escopo da comunicação interna encontram-se: a comunicação administrativa, a comunicação social e a comunicação interpessoal seguindo em majoritariamente quatro fluxos: ascendente, descendente, horizontal e transversal (CURVELLO, 2012).

O fluxo ascendente recebe esse nome, pois a informação parte da parte mais baixa da hierarquia e vai em direção ao topo desta , geralmente são feedbacks, críticas, sugestões e outras informações que os funcionários levam aos chefes da empresa.

Já no fluxo descendente, acontece o caminho oposto, a comunicação parte do alto escalão hierárquico da organização, e vai ao encontro dos níveis mais baixos, composto por por gestores, coordenadores, funcionários etc. Esse fluxo é o mais observado dentro das organizações (CURVELLO, 2012).

No fluxo horizontal, a comunicação se dá entre níveis hierárquicos iguais e é essencial para a realização das tarefas rotineiras da organização, podendo ser muitas vezes informal. Nesse fluxo percebe-se a interação dos indivíduos que fazem as engrenagens da organização girar.

O fluxo transversal foi impulsionado pelos adventos das novas tecnologias e é onde a informação transita com menos impedimentos entre os diferentes níveis hierárquicos e setores. Pode-se dizer que, pelo menos em definição, esse é o fluxo mais democrático, nele as relações de poder não são tão determinantes (CURVELLO, 2012).

### **Capítulo 3**

#### **Relações de trabalho na contemporaneidade**

Historicamente, o entendimento em relação ao trabalho muda. Na Antiguidade, por exemplo, era visto como algo impuro e apenas para escravos , na Idade Média era uma forma de servir aos senhores em troca de poder se fixar em suas terras visando obter moradia e sustento a partir da terra. Já na modernidade, o calvinismo ressignificou o trabalho e exercê-lo passou a ser visto como uma bênção divina, e juntar riquezas por meio de um trabalho digno e honesto era agradável aos olhos de Deus.

O trabalho tem uma dimensão econômica e social e supre as necessidades dos indivíduos e, ao longo dos séculos, a sociedade foi se organizando em torno dele, de modo que o aperfeiçoamento de métodos de produção, de organização, de

controle, de circulação e consumo de bens e serviços se mostra eficiente graças às organizações, e elas só passam a existir devido ao surgimento dessas necessidades (SILVA MELO, 2014).

As palavras emprego e trabalho assumem, aqui, significados distintos. O emprego é “a relação formal entre quem organiza e quem realiza o trabalho” (SILVA MELO, 2014, pág 17). Já o trabalho de acordo com o dicionário de Oxford Languages é o conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir um determinado fim”. Dessa forma, entende-se que nem todo trabalhador é um empregado, se este não possuir algum tipo de vínculo com pessoa ou entidade que organize suas atividades, mas todo empregado é um trabalhador. Este entendimento explica porque utilizamos o termo trabalhador e não empregado, ao se referir a alguém que exerce alguma função em uma determinada organização. Atualmente, trabalhadores podem exercer atividades de forma autônoma e intermitente. Já os trabalhadores que atuam dentro de organizações, são tidos como empregados.

“A valorização do trabalho é um dos princípios cardeais da ordem constitucional brasileira democrática. Reconhece a Constituição a essencialidade da conduta laborativa como um dos instrumentos mais relevantes de afirmação do ser humano, quer no plano de sua própria individualidade, quer no plano de sua inserção familiar e social.

A centralidade do trabalho, na vida pessoal e comunitária da ampla maioria das pessoas humanas, é percebida pela Carta Magna, que, com notável sensibilidade social e ética, erigiu-a como um pilar de estruturação da ordem econômica, social e, por consequência, cultural do País.”

(Delgado, 2007, pag 15

### **3.1 Da formalidade do emprego**

O trabalho regulado é tido, pela Constituição Federal, como a mais importante forma de afirmação comunitária para indivíduos que compõem a sociedade capitalista (DELGADO, 2007).

Ainda em termos jurídicos, o Brasil é popularmente conhecido por ser um país com leis trabalhistas abrangentes e que garante aos trabalhadores direitos diversos direitos como: o repouso semanal remunerado, o salário pago até o 5º dia útil, o 13º salário, as férias de 30 dias a cada 1 ano trabalhado, a licença maternidade e paternidade, o FGTS, e o aviso prévio dentre outros.

Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho, popularmente conhecida como CLT, durante o governo Getúlio Vargas. Trabalhadores que estão sob esse regime têm os direitos que foram supracitados garantidos pela legislação.

Mesmo que todos os trabalhadores brasileiros estivessem vinculados e protegidos por essa legislação, as relações de trabalho vão muito além da CTL. Existem trabalhadores informais, pessoas que trabalham sem vínculo de trabalho, trabalhadores que prestam serviços com CNPJ, freelancers, autônomos e diversos outros.

Indivíduos com diferentes ocupações têm as suas atividades regulamentadas por diferentes leis, mas partilham da mesma classificação, dentro do escopo deste escrito, são trabalhadores. Impactados por relações de trabalho, milhares de pessoas todos os dias saem de suas casas, ou até mesmo permanecem dentro delas, e destinam seu tempo a realizar atividades que serão trocada por uma quantia em dinheiro que irá garantir a sua subsistência de forma digna, e muitas vezes também a de terceiros. Neste sentido, DELGADO afirma:

O emprego integra o indivíduo ao âmbito socioeconômico do capitalismo, promovendo afirmação individual, familiar, social, econômica e ética. A dignidade humana é assegurada por aspectos legais, mas perpassa também pelo âmbito da afirmação social

(DELGADO, 2007).

E ainda:

“A dignidade da pessoa fica, pois, lesada, caso ela se encontre em uma situação de completa privação de instrumentos de mínima afirmação social. Na medida dessa afirmação social é que desponta o trabalho, notadamente o trabalho regulado, em sua modalidade mais bem elaborada, o emprego.”

(DELGADO, 2007)

Ainda dentro do âmbito jurídico, sabe-se que a existência e identificação dos direitos do trabalho não implicam na efetividade deles, e isso é apontado por Delgado como “um dos maiores desafios para a construção democrática, no início do século XXI” (DELGADO, 2007, pág 19).

Há ainda relações de emprego que são disfarçadas, visando driblar a regulamentação trabalhista brasileira. Vista como uma forma de baratear a formalização e dar maior liberdade ao empregador na relação de emprego, é o fenômeno da “pjotização”. Outras formas de tornar mais complexas a relação clássica de emprego, a fim de obter vantagens para o empregado, tem sido observadas, entre elas as mais frequentes são: a terceirização, a subcontratação e o contrato temporário via agências de emprego (KREIN, 2007).

Ter bem delimitado qual o seu papel dentro de uma relação de emprego, quais as garantias de estabilidade, ou ter clareza quanto a legislação que a rege, parece fundamental para que a relação se torne igualitária para ambos os lados. Contudo, não é o que vem sendo observado:

“Como forma de encarar as mudanças no processo de trabalho, os agentes econômicos estão se antecipando e complexificando a relação clássica de emprego, que se torna “triangular”, podendo assumir diversas formas, dentre as quais, as mais comuns, no Brasil, são os diversos tipos de terceirização, sub-contratação e contrato temporário via agência de emprego.

(CHAHAD e CACCIAMALI, 2005)

E ainda:

Os mesmos autores apontam que é cada vez mais difícil fazer, no mercado de trabalho contemporâneo, uma nítida distinção entre as categorias ocupacionais presentes na relação entre capital e trabalho: o empregado, o trabalhador por conta própria independente e o empregador. A questão é que, no cenário atual, muitas das ocupações que poderiam ser consideradas como auto-emprego e pequeno empresário constituíram-se, na realidade, em relação de emprego disfarçada. A relação é de subordinação a uma lógica mais geral de organização da produção (bens e serviços) e de acumulação de capital, sem que a parte contratada, independentemente do tipo de vínculo

(PJ, autônomo ou terceirizado, estágio etc), tenha autonomia na determinação de suas funções, ficando numa relação de dependência direta ou implícita a um empregador, tanto pela regularidade da atividade quanto pela definição das atividades no tempo e no espaço, assim como pela forma de remuneração.”

(KREIN, 2007, página 159, 160)

Delgado aponta que houve sempre uma intencionalidade da elite brasileira ao perpetuar a segregação de trabalhadores de padrões de civilidade nas relações de trabalho. Aspectos do paradigma crítico da comunicação organizacional, citado no capítulo anterior, se encaixa perfeitamente nessa visão.

Há um movimento de aproveitamento de brechas e frágeis regulamentações, para a redução de custos com mão de obra, e obter maior flexibilidade para os ajustes de demandas. Ao fugir da relação de emprego formal, as inseguranças e incertezas de um mercado dinâmico, e instável recaem sobre o trabalhador (KREIN, 2007).

### **3.2 Tempo e a lógica do trabalho**

É cada vez mais difícil definir o tempo de trabalho do tempo de não-trabalho, alguns fatores que levam a isso são: flexibilidade das jornadas de trabalho, novas tecnologias, novos métodos organizacionais, subversão da lógica do tempo de não trabalho ao tempo de trabalho.

Num ambiente cada vez mais competitivo, faz-se necessário estar sempre produzindo algo para sair à frente dos outros. O tempo de não-trabalho não prevê a produção de nada, não possui metas ou objetivos e por isso acaba por parecer menos urgente e menos importante.

Junta-se isso ao fato da constante conexão e do acesso, feito a partir do seu aparelho celular, no qual recebe-se mensagens, e-mails, comunicados e demandas pertinentes ao trabalho, mesmo não estando no horário referente à jornada de trabalho.

Cria-se uma realidade na qual os indivíduos sempre estão de “sob-aviso” ou em alerta, por conta do trabalho. Vive-se em função dele pois sobrevive-se dele. Parece uma troca justa, mas as consequências delas serão observadas no próximo capítulo.

Para analisar as relações de trabalho nesse estudo, faz-se necessário considerar não apenas as formais que os indivíduos dispensam em atividades laborais, mas o tempo de deslocamento, e a disponibilidade fora do expediente (muitas vezes ela é implícita, mas sabe-se que o funcionário está à disposição dos chefes, para além do horário), tempo empregado em capacitações e estudos fora do horário de trabalho, e até preocupação com dilemas relativos ao trabalho e tentativas de solucioná-los que consomem a mente do trabalhador em tempo integral.

Ademais, o ritmo do trabalho tem se intensificado, devido a sofisticação no controle do tempo (KREIN, 2007). As novas tecnologias permitem que o tempo seja cronometrado em seus mínimos detalhes, pelos mais diversos tipos de sistemas. O que antes era uma assinatura, em uma folha de ponto passada de mesa em mesa por um funcionário, que detinha aquela função, hoje é feito por biometria em catracas, ao entrar e sair, em aplicativos para telefone que captam uma foto do rosto do funcionário e do ambiente em que ele está, e diversos outros mecanismos.

Em muitas organizações, o tempo é controlado não só por sistemas e superiores, mas pela pressão de colegas de serviço, pois o trabalho do outro passa a ser essencial, para que metas da organização sejam atingidas e o grupo de empregados seja valorizado.

Vale citar que diversas organizações têm adotado uma flexibilização de horários de trabalho, e empregado no cumprimento de demandas uma forma de contabilizar o tempo trabalhado. Contudo, em muitos casos percebe-se que nesses modelos de trabalho, o empregado acaba trabalhando mais horas do que na lógica inversa.

### **3.3 Relações de poder e fluxos de comunicação**

As relações no trabalho são construídas pela comunicação. Essa se dá numa arena onde interesses, relações de poder e ideologias são pano de fundo para a

criação de regras, normativos, rituais e padrões de comportamento dentro das organizações.

Os fluxos da comunicação já nos dizem um pouco sobre as relações de poder e hierarquias que temos ali. Entre chefes, diretores e funcionários comuns temos majoritariamente a comunicação descendente, demandas, normativos, comunicados cheguem ao conhecimento geral.

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo” é um dito popular amplamente difundido, e nos mostra, pela validação histórica e popular, que até os dias de hoje o fluxo de comunicação descendente é o mais utilizado nas organizações.

Interpretando essa frase, pode-se observar que, o ato de mandar só é conferido a quem tem poder, um alto cargo, poder de decisão e poder de impactar com ordens a vida da organização. Já o ato de obedecer, se confere a quem tem “juízo”, pode-se ler juízo como quem tem bom senso e ciência da hierarquia na qual está inserido. Se quem manda tem o poder, quem obedece tem o discernimento de saber que não tem poder e, por isso, ocupa o papel que lhe foi destinado dentro dessa lógica. Quem está no poder modela os valores que guiam a organização, e a possibilidade de desenvolver sistemas de valores, códigos de comportamento, bem como punir ou recompensar trabalhadores (MORGAN, 1996).

Quem pode mandar, usa para isso, muitas vezes uma roupagem burocrática, rígida e inflexível. O poder confere a possibilidade de comunicar através de regras, normativos, traz à tona a informação com formatação institucionalizada. A mensagem é lida de outra forma e ganha destaque, tendo caráter determinante.

Quando os funcionários visam se comunicar com os chefes, os diretores e com os possuidores de altos cargos das organizações, a informação faz o fluxo ascendente, e ganha nome de: feedback (retroalimentação), sugestão, resposta, pedido, apelo. É evidente, até mesmo, pelo nome que se dá às informações, o teor de impotência que ocupam dentro da lógica organizacional.

Para que sejam analisadas as relações de poder, dentro da organização, é preciso olhar para a comunicação e a forma como ela se dá entre os indivíduos e quais níveis hierárquicos eles ocupam.

Já as relações entre colegas de trabalho, de mesmo nível hierárquico, são pautadas pelo fluxo de comunicação horizontal, conversas informais e e-mails sobre a resolução de demandas. São nessas trocas que se desenvolvem relações de amizade, e se traçam afinidades individuais, lealdades ou o oposto disso dentro das

organizações. O igual nível hierárquico e de poder, por si só, já cria uma semelhança, estar no mesmo “chão de fábrica” dia após dia, dividir baias de trabalho, salas, horário de café e almoço, propicia a criação de vínculos que podem ser amistosos ou de inimizade.

A divisão hierárquica se torna física, em muitas organizações, diretores ficam em prédios ou andares diferentes, dentro dos setores chefes, tem uma sala própria enquanto outros funcionários tem apenas mesas, ou estações de trabalho. Estagiários e funcionários dos níveis mais baixos têm mesas compartilhadas com pessoas de outros turnos, ou muitas vezes ficam em locais desfavorecidos e dentro das organizações, isso é visto de uma forma corriqueira, mas é mais uma forma de se comunicar.

Com as novas tecnologias, o fluxo de comunicação transversal, que se dá através de redes sociais, e-mails, sites, blogs e diversas outras barreiras físicas e geográficas são quebradas e a informação pode circular livremente. E barreiras hierárquicas passam a ser quebradas também. Se antes, para conversar com um diretor de uma grande empresa, era necessário conseguir agendar um horário em sua concorrida agenda, falar com seus assessores e secretárias para talvez conseguir uma possibilidade de fala, hoje com alguns cliques via e-mail se obtém essa possibilidade.

As novas tecnologias além de quebrar algumas barreiras para a transmissão de informações, modificou de forma permanente as relações de trabalho, pois elas modificam o mundo como um todo. A globalização é uma nova realidade onde as fronteiras se tornam flexíveis pela democratização do acesso à informação. As organizações estão inseridas nesse contexto, e as relações de trabalho também se modificaram. A existência do trabalho remoto, home-office e o trabalho híbrido permite com que os funcionários, ou chefes de uma empresa sejam até mesmo de países diferentes.

A resultante dessa relações mediadas por tecnologias pode se tornar impessoal, hostil e superficial, devido ao fato do ambiente cibernético criar uma ilusão de realidade, de acordo com Parks e Floyd. Já Rheingold acredita que elas possibilitam novas relações e comunidades (CURVELLO, 2002).

Se dentro das organizações são criados processo de significados comuns, onde cada ator organizacional atribui sentido e representações próprias a uma mesma situação, o maior fluxo de informações e intercâmbio cultural faz com que haja

mais possibilidades para interpretações, e torna as relações sociais mais complexas dentro das organizações (MORGAN, 1996).

Morgan defende que estilos de lideranças da organização definem como as relações dentro dela serão definidas, em que líderes autoritários impõe uma realidade, e os demais irão criar suas próprias interpretações sobre ela. Já os líderes democráticos permitem que a realidade da situação seja definida pelos seus atores e passam a gerir apenas a direção geral e as estratégias mais importantes para a ação (MORGAN,1996).

É importante ter a ciência de que as relações de poder interferem no clima e cultura da organização, e impactam diretamente os seus atores. As relações são construídas por meio da comunicação, e a comunicação constrói a cultura. Contudo as relações de poder implicam na forma como os indivíduos se comunicam dentro do ambiente organizacional.

## **Capítulo 4**

### **Impacto do trabalho na saúde mental**

#### **4.1 Características do trabalho na contemporaneidade**

No início da década de 60, com processos de automação do trabalho e novos modelos de gerir organizações, o trabalhador passa a ser menos exigido fisicamente, e mais exigido mentalmente, por isso pode-se dizer que essa é a principal dimensão pela qual passa a se dar o impacto do trabalho (BORSOI, 2007).

Na sociedade contemporânea, o capital por meio do trabalho organiza e estrutura relações. Nesse contexto, as organizações são gerenciadas por executivos e fundos onde rapidamente todos os aspectos da organização podem ser alterados. Mudanças de nome, país, ramo de atividade, e quadro de trabalhadores, facilmente podem ser alterados, para atender a demandas do capital. Os trabalhadores se vêem num ambiente incerto, em meio ao mundo de rápidas mudanças e pouca estabilidade (HELOANI E CAPITÃO, 2023).

Sabe-se que do dia para a noite, podem perder seus postos de emprego, identificação, que tinham como as práticas diárias e rotinas ligadas ao trabalho, troca de colegas, cargos e funções.

Existe uma pressão e medo constante sob os trabalhadores: perderem a única ferramenta de sobrevivência que dispõe, a sua força de trabalho. A força de trabalho, atualmente, exige qualificação, habilidades (que sofrem constantes mudanças) e agilidade. É necessário se adaptar e saber lidar com novas representações do mundo, e dispor de uma vasta bagagem de informações para poder superar a dificuldade que o trabalho apresenta. Todos esses requisitos demandam do indivíduo mentalmente.

“Assim, o mundo do trabalho torna-se, de forma rápida e surpreendente, um complexo monstruoso, que se por um lado poderia ajudar, auxiliar o homem em sua qualidade de vida, por outro lado – patrocinado pelos que mantêm o controle do capital, da ferramenta diária que movimenta a escolha de prioridades –, avassala o homem em todos os seus aspectos. Alguns são absorvidos, exigidos, sugados. Outros alçados a postos de poder e de liderança que reproduzem o capital virtual. Outros, por assim dizer, alguns milhões, são jogados como a escória cuja água benta do emprego, da possibilidade do trabalho, não veio a salvar.”

(HELOANI E CAPITÃO, 2003, página 103).

O mundo do trabalho dispõe de duas faces: uma delas é essencial para que os trabalhadores possuam qualidade de vida e meios de adquirir recursos para sobrevivência e na outra face apresenta um complexo que o sujeita em todos os sentidos. O trabalho passa a ser uma ferramenta diária de escolha de prioridades.

Essa realidade, vivenciada de forma contínua os indivíduos por meio da exigência constante, e pode gerar sentimentos de impotência, desvalorização e rebaixamento de seu potencial humano podem passar a fazer parte da rotina (HELOANI E CAPITÃO, 2023).

## 4.2 Vínculos interpessoais e conteúdo do trabalho

Outro aspecto a ser considerado, que têm significativo impacto na mente dos indivíduos é quanto às relações sociais, estabelecidas no ambiente de trabalho. Ao passar a maior parte do seu tempo fora de casa, sobretudo trabalhando, as relações sociais do ambiente laboral deveriam ser de extrema importância, contudo muitas vezes elas não se concretizam pois devido a dinamicidade das organizações e constantes trocas de funcionários elas não se estabelecem. Relações que deveriam ser um alento, em meio a complexidade do mundo do trabalho, muitas vezes são marcadas por imediatismos e competitividade, o que impede que vínculos verdadeiros se estabeleçam. “Além do castigo do desemprego, há a solidão, a perda irreparável.” (HELOANI E CAPITÃO, 2003, página, 103).

Não é incomum que trabalhadores, das mais diversas áreas, não vejam mais o ambiente de trabalho como uma oportunidade de trocas de experiências e vivência coletiva, o foco cada vez mais está no dinheiro a ser recebido. Relações perdem a importância, ao pensar de forma racional, pois o capital as converte em valores de troca. O individualismo impera e existe uma preocupação crescente em acumular: dinheiro, experiência, páginas de currículo, conhecimento e habilidades. Esse acúmulo tem como objetivo alcançar um novo emprego, no qual seu trabalho tenha maior valor de troca (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

O trabalho em determinada organização ganha um caráter momentâneo, e logo as relações construídas ali também. Não existe, muitas vezes, uma verdadeira intenção em criar vínculos de confiança com outros indivíduos ou com a empresa. A falta de confiança e de fragilidade de vínculos é notável.

O trabalho como uma forma de garantir a sobrevivência e adquirir recursos, leva os trabalhadores a viverem em estado emergencial. Essas necessidades levam a jornadas de trabalho excessivas e condições mentais e físicas em que o trabalho se realiza tem desdobramentos mentais e físicos para os indivíduos. Somando isso a fragilidade de vínculos, que são essenciais para a subjetividade humana, cria-se um cenário desestabilizador, cujas relações são desumanizadas (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Se ver como apenas uma peça, de uma grande engrenagem que pode ser facilmente substituída, ou se tornar obsoleta, faz com que o outro seja visto da

mesma forma. Desumanizar as relações faz com haja menos empatia, ética e respeito dentro delas.

O trabalho é tido como um dos reguladores da subjetividade humana, mas com a produtividade e obtenção de lucro a qualquer custo, excluindo o sujeito, têm-se: a indiferença em relação ao sentimento do outro, pouca disposição psíquicas para transpor dificuldades, silenciamento do coletivo, deterioração identitária, falta de prazer, sensação de esvaziamento e aumento do individualismo (HELOANI E CAPITÃO, 2003)

Se a relação entre o indivíduo e o conteúdo do trabalho não é positiva, ela gera sofrimento. Executar tarefas sem envolvimento afetivo, ou material se torna mais custoso ao trabalhador. As relações e condições do trabalho influenciam diretamente na qualidade de vida. E, essa por sua vez, é essencial para o desenvolvimento das organizações. A apatia em relação ao trabalho, e a si mesmo, retroalimenta a falta de criatividade e o adormecimento intelectual. O condicionamento a realizar tarefas onde não se veem sentido, nem geram prazer, num ambiente onde não há confiança e vínculos, percebe-se a vitória do condicionamento em relação ao comportamento produtivo e criativo (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

De acordo com Freud (1987), o nosso ego localiza o sofrimento surgindo dentro de nosso próprio corpo, do mundo externo ou da relação com outras pessoas. O sofrimento mental e físico, gerado pelo trabalho, impacta diretamente o ego, que mesmo usando mecanismos de defesa de forma repetida, não obtém sucesso ao se distanciar daquele sofrimento, acaba por tensionar o aparelho psíquico e gera angústia, estado depressivo, ansiedade, medo, sintomas somáticos dentre outros sinais marcantes de sofrimento mental, e por estar debilitado e fraco muitas vezes não consegue perceber o que está dando origem a esse sofrimento, notas-se a perda da capacidade reflexiva (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Trabalha-se porque precisa-se sobreviver, e às vezes, se adocece porque precisa-se trabalhar. As exigências do trabalho na atualidade impactam o sentido da vida, gerando sofrimento físico e mental, que por fim ocasiona doenças ocupacionais que podem atentar contra a saúde mental (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Ao dispor sobre saúde mental e a psicologia do trabalho, José Roberto Heloani e Cláudio Garcia Capitão trazem uma perspectiva crítica que engloba as principais questões que este trabalho visa abranger. Dentro dessa lógica, vale enfatizar a analogia: pessoas são as ferramentas das empresas pós-modernas e a principal

tecnologia é a manipulação dos processos psicodinâmicos. (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Contudo, quando o trabalho gera prazer e estimula a criatividade, percebe-se um impacto positivo perante a identidade do indivíduo e aumenta a resistência frente a desequilíbrios psíquicos e corporais, logo: “O trabalho pode ser o mediador entre a saúde e a doença e o sofrimento, criador ou patogênico” (HELOANI E CAPITÃO, 2003).

Para fins desse estudo, se considera o trabalho como a instância organizadora da vida contemporânea. Historicamente falando, a pouco ele vem sendo considerado um fator relevante da constituição do sofrimento psíquico. Outros aspectos como herança genética, histórico familiar e afetivo ganham maior relevância. O distanciamento entre trabalho e saúde mental vem sendo historicamente superado recentemente em quatro abordagens: as teorias do stress, a psicodinâmica do trabalho, abordagem epidemiológica e estudos sobre a subjetividade, e trabalho numa perspectiva sócio-histórica (BORSOI, 2007).

### **4.3 O que se deve considerar para relacionar saúde mental e trabalho**

Dejours foi um importante autor que dedicou-se a escrever sobre a relação entre saúde mental e trabalho. Para ele, era notável um subdesenvolvimento da psicopatologia do trabalho, em relação à psicologia, psiquiatria e a psicanálise. Esse subdesenvolvimento se dá por razões históricas e ideológicas (DEJOURS, 1987). Leva-se a pensar: a quem seria interessante se debruçar para entender como o trabalho afetava a sua saúde mental dos trabalhadores?

Para fazer analisar essa relação, Dejours coloca alguns pontos a serem considerados, dentre eles, vale citar: necessidade de conexão de histórias de trabalhadores, movimentos operários, relações entre trabalhadores, patrões e Estado, cargas horárias e satisfação em relação a remuneração. Em contrapartida, para analisar a relação, não deve pautar-se em métodos quantitativos, uma vez que eles nos trazem a atenção necessária para analisar a vida mental, emoções e sentimentos (DEJOURS, 1987).

Na década de 60, o desenvolvimento desigual das organizações e os processos de trabalho, tornam mais difícil ainda realizar esta análise. A saúde mental entra como um novo fator que amplia ainda mais problemáticas ligadas à saúde. E, a área que deveria ater-se a essa questão, a psicologia, estava focada em tornar mais eficientes as escolhas dos trabalhadores para as organizações (DEJOURS, 1987).

Dificuldades econômicas globais, greves, paralisações, absenteísmo, alta rotatividade e o esgotamento do modelo burocrático faz com que a classe operária passe a buscar saídas para melhores condições de vida, e saúde mental. Apesar das dificuldades de se manifestarem sobre essas queixas, elas passam a ser percebidas e de alguma forma reivindicadas.

Faz-se relevante para o escopo deste trabalho, destacar a discussão acerca da dimensão intelectual do trabalho, e a relação entre trabalhador e tarefa. Uma maior demanda intelectual no trabalho, gera mais atenção a quanto o trabalho exige mentalmente dos trabalhadores. Esse raciocínio, e muitos outros, de Dejours, se fazem atuais até os dias de hoje. “A sensibilidade às cargas intelectuais e psicossensoriais e trabalho preparam o terreno para as preocupações com a saúde mental” (DEJOURS, 1987, pág 13).

No pós-guerra, com a ascensão da “sociedade do consumo” passa-se a contestar os antigos modos de vida, perda de confiança da sociedade industrial e busca-se novas formas de sentir prazer. As greves da década de 68 levaram os donos de empresas a necessidade de levar em conta as reivindicações dos funcionários. Reivindicações quanto às condições do trabalho ligam-se a medicina do trabalho e ergonomia, já reivindicações a respeito das organizações do trabalho ligam-se ao estado de saúde mental dos trabalhadores.

A questão central do livro “A loucura do trabalho - estudo de psicopatologia do trabalho”, de Christophe Dejours, é bem similar a este escrito: Porque o trabalho é acusado como fonte específica de nocividade para a saúde mental? (DEJOURS, 1987)

A luta pela sobrevivência gera extensas cargas de trabalho. A luta pela saúde do corpo liga-se às condições de trabalho, logo a luta por uma boa condição de saúde mental liga-se à organização do trabalho (DEJOURS, 1987).

Dejours entende por organização do trabalho aspectos como: “divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de

responsabilidade etc.” (DEJOURS, 1987, pág 25) A organização do trabalho por Dejours se assemelha muito com conceitos de cultura organizacional que temos nos dias de hoje.

#### **4.4 Saúde mental: definições e patologias relacionadas ao trabalho**

Saúde mental não é apenas definida por psicopatologias, semiologias ou tratamento de doenças mentais, há uma rede complexa de saberes que englobam: psiquiatria, neurologia, neurociências, psicologia, psicanálise, sociologia, antropologia, sociologia e história. Existe uma dificuldade de delimitar o que é enquadrado como saúde mental e por isso ela abrange áreas diversas do conhecimento (AMARANTE, 2013).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde pode ser definida como estado de bem-estar físico, mental e social, e não aborda a ausência de doenças. Já alguns escritos descrevem saúde como ausência de doenças, e há ainda autores que digam que doença é a ausência de saúde. A definição do que é saúde e doença por si só é envolta de uma complexidade, que se expande para o campo da saúde mental (AMARANTE, 2013).

Portanto, para a abordagem desse trabalho iremos considerar as seguintes definições saúde mental:

“campo bastante polissêmico e plural, na medida em que diz respeito ao estado mental dos sujeitos e das coletividades que, do mesmo modo, são condições altamente complexas.”

(AMARANTE, 2013, página 19)

Vemos também:

“Partindo da definição de Freud de que saúde mental é a “capacidade de amar e de trabalhar”, Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004, p. 279) reivindicam para o trabalho lugar similar ao que a psicanálise reservou à

sexualidade na compreensão dos seres humanos. Para esses autores, “saúde mental é a capacidade de construir a si próprio e à espécie, produzindo e reproduzindo a si próprio e à espécie”. Portanto, “distúrbio psicológico, sofrimento psicológico ou doença mental são o rompimento dessa capacidade”.

(BORSOI, 2007, pág 107)

Atualmente, a Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados (CID) é usada por profissionais da área de saúde para identificar e padronizar doenças no mundo inteiro. A CID é um sistema de códigos criado pela Organização Mundial da Saúde. A versão vigente é a décima, contudo a décima primeira já foi aprovada e passa a valer em 2025, atualmente de acordo com o Ministério da Saúde, o Brasil, se encontra em processo de transição da CID-10 para a CID-11.

Contudo, vale citar que na CID-11 uma das principais mudanças observadas foi o maior detalhamento de uma condição de saúde mental popularmente conhecida como *Síndrome de Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional que identifica que o trabalhador se encontra em um estado máximo de esgotamento profissional que tem sintomas físicos e mentais. A principal causa dessa síndrome é o estresse constante no ambiente de trabalho. Situações desgastantes, cargas de trabalho muito extensas ou excesso de responsabilidade podem culminar num burnout.

O simples fato de classificarem e incluírem na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados adoecimentos que foram resultante de situações derivadas do trabalho, mostra que a relação proposta por esse trabalho é relevante, e que há uma preocupação dos profissionais da área de saúde a delimitarem doenças causadas pelo trabalho. Outras doenças físicas já passaram por esse percursos e hoje são popularmente relacionadas ao trabalho, são exemplos a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) e Lesão por Esforço Repetitivo (LER).

Série de fatores que envolvem a vida do indivíduos devem ser consideradas, para analisar a causa da incidências doenças sejam elas físicas ou mentais, contudo tendo em vista o trabalho como instância organizadora da vida de muitos indivíduos e horas que se despendem no trabalho propriamente dito, ou em função dele, é

necessário levar as condições em que ele se realiza e influências na saúde mental dos indivíduos. (MENDONÇA ET AL, 2001)

Faz-se necessário capacitar profissionais de saúde para que as definições de saúde e trabalho levem em consideração as relações de trabalho como um fator determinante no que se diz respeito a condições de saúde e doença (MENDONÇA ET AL, 2001).

Pode-se citar como exemplo de possíveis transtornos mentais relacionados diretamente ao trabalho: alcoolismo crônico, reações ao estresse grave e transtorno de adaptação, estado de estresse pós traumático, transtornos neuróticos, síndrome do esgotamento profissional, transtorno do ciclo e vigília sono devido a fatores não orgânicos. (Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho Portaria nº 1.339/GM, 18/11/19, (Ministério da Saúde do Brasil, 1999) (GUIMARÃES E GRUBITS, 2004)

“Conforme publicado pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 2001), uma estimativa da Organização Mundial da Saúde constatou que os transtornos mentais menores acometem cerca de 30% dos trabalhadores ocupados; os transtornos mentais graves, cerca de 5 a 10%. No Brasil, dados do INSS sobre a concessão de aposentadoria por invalidez, por incapacidade definitiva para o trabalho, mostram que os transtornos mentais ocupam o terceiro lugar entre as causas dessas ocorrências.

E ainda:

Dados mais recentes do Ministério da Previdência Social (BRASIL, 2012) dão conta de que os transtornos mentais e comportamentais ocupam o terceiro lugar em quantidade de concessões de auxílio-doença acidentários e não vêm acompanhando a tendência de queda no número de acidentes de trabalho no Brasil. Pelo contrário, de 2008 para 2009, o número de afastamentos do trabalho em decorrência de transtornos mentais e comportamentais subiu de 12.818 para 13.478. Em 2010, esse número teve uma queda, passando para 12.150. No entanto, voltou a subir em 2011, passando para 12.337. Entre os transtornos mentais e comportamentais, as doenças que mais afastaram os trabalhadores em 2011 foram Episódios Depressivos, Outros Transtornos Ansiosos e Reações ao Estresse Grave e Transtornos de Adaptação. Note-se que esses dados evidenciam uma condição (sofrimento psíquico) cujo estabelecimento do nexos causal

reveste-se de extrema complexidade e representa um dos grandes desafios que se apresenta ao campo psi” (Souza, 2013, pág 101)

#### 4.5 Dificuldades ao legitimar essa relação

Caso o trabalhador sofra um acidente de trabalho, é fácil identificar o que causou o dano, e o dano em si. Contudo, quando falamos do aspecto psíquico a falta de materialidade, em muitos casos, torna difícil a identificação de que doenças ou prejuízos psicológicos sejam associados às atividades ou situações ligadas ao trabalho. (BORSOI, 2007)

O sofrimento psíquico não necessariamente irá gerar uma doença ou transtorno mental, mas isso não faz com que ele exista, é interessante fazer essa diferenciação.

“No primeiro caso, diz respeito a um conjunto de mal-estares que se caracteriza pela “dificuldade do sujeito em operar planos e definir sentidos para a vida, aliada ao sentimento de impotência e vazio, o eu sendo experimentado como coisa alheia”

(Sampaio & Messias, 2002).

E ainda:

“No segundo, trata-se de um: modo de reapropriação individual, que revela o fracasso das tentativas de entender, superar, evitar ou tornar suportável os sofrimentos psíquicos, radicalizando o processo de alienação e fazendo o sujeito

viver tensões sem expectativa de solução ou abolir aparentemente os pólos de tensão entre parte/todo, essência/aparência, indivíduo/sociedade, consciência/objetividade.”

(Sampaio & Messias, 2002)

Nem sempre há a identificação de que o causador daquele sofrimento seja algum fator psíquico e quanto mais ligado ao trabalho. Esse questionamento muitas vezes sequer tem tempo em meio a agitada rotina, é preciso ter um tempo livre para refletir, tempo, e esse que é cada vez mais escasso.

Geralmente transtornos mentais, ou doenças de ordem psicológica graves que acometem o trabalhador, irão afastá-lo de suas atividades laborais, com diagnóstico que não explicam claramente o que levou a tal afastamento (BORSOI, 2007). A organização fica preservada no sentido de gerar o desgaste e nem se sequer ter o conhecimento que ela foi, em muitos casos, causa daquele problema.

#### **4.6 Influências: ambiente e organização**

Assim como o ambiente externo influencia a organização, ela influencia os trabalhadores. Questões como a divisão do trabalho, hierarquia e relações de poder afetam a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, da sua utilidade no ambiente laboral, e nas relações que estabelece naquele ambiente.

Se a organização compartilha símbolos, rituais, ritos e vídeos do mundo com os trabalhadores e esse as interpreta de acordo com o seu mundo externo. E por outro lado o mundo externo impacta a organização, na economia, nos hábitos de consumo, em tendências e cultura. O objetivo das organizações, na maioria dos casos, se mantêm os mesmos, mas com novas demandas do mundo externo, novas estratégias são traçadas para atingi-los.

Os trabalhadores estão nesse meio de campo e devem se adaptar às mudanças, e nos inúmeros desdobramentos que elas podem trazer. Podemos citar como mudanças que acontecem nas organizações: local de trabalho (vale aqui citar a pandemia que deslocou milhares de trabalhadores para suas casas), mudanças nas chefias, rotatividade de funcionários, novas demandas, novos sistemas de controle dentro da organização, implantação de novas tecnologias, etc.

A mudança, independente de sua causa, gera uma nova dinâmica e uma nova adaptação a ela e o trabalhador terá que assimilar organizá-los de acordo com sua própria lógica. A sociedade ocidental geralmente lança sobre as mudanças um olhar negativo, e a associa a transtorno e ameaças (MORGAN, 1996).

Um ambiente organizacional inseguro e instável faz com que o trabalhador esteja constantemente submetido ao stress, ansiedade e medo. Medo de perder o emprego, medo de ter o salário reduzido, medo de uma nova meta insuperável, medo do acúmulo de demandas, medo de um colega de trabalho o prejudicar. O ambiente organizacional pode se tornar um prato cheio de inseguranças, que o trabalhador carrega consigo para fora daquele ambiente.

“Quando os trabalhadores não conseguem compreender ou antecipar como suas organizações vão reagir a potenciais ameaças, seus níveis de estresse e ansiedade aumentam. Essas ameaças podem ser percebidas por fatores externos, como aumento do desemprego, crise sanitária, crise econômica, ou por fatores internos, como insegurança ao lidar com clientes, competição interna, pressão para a produtividade. Em qualquer momento em que colaboradores percebem que há ambiguidade sobre as práticas e os procedimentos, pode surgir um ambiente de insegurança que gera instabilidade organizacional.”

(STORY & ALVES, 2022, pág 38)

Recai sobre o trabalhador a necessidade de manejar medos, inseguranças e outros sintomas decorrentes de processos ligados ao trabalho. Manejar essas questões se faz essencial para continuar empregado e garantir a sua sobrevivência, contudo essa necessidade, que extrapola as atividades laborais, podem vir a sobrecarregar o seu aparato mental e culminar em adoecimento psíquico.

## **Capítulo 5**

### **Considerações da autora e conclusão**

Em suma conclui-se que a divisão do trabalho, o seu conteúdo, as relações de poder entre chefes e funcionários, vínculos ou a falta deles dentro do ambiente laboral, a forma como a comunicação acontece pode vir a afetar a saúde mental dos trabalhadores.

“Enfim, a palavra é o mediador privilegiado dessa relação e é sobre

ela que trabalha psicopatologia do trabalho. Nesse sentido, devemos entender a fala, não como uma série de palavras, mas como um ato. Ato que implica um ato de pensar, que é preciso distinguir da atividade de pensar, no sentido que lhe dão os cognitivistas. O que visamos, através de uma pesquisa em psicopatologia do trabalho, é a possibilidade dos autores da mesma pensarem sua situação em relação ao trabalho, as consequências dessa relação na vida fora do trabalho e na vida em geral, ou seja, mergulhar na dialética ator-sujeito.”

(DEJOURS, 1987 pág 158)

O uso de novas tecnologias, a busca por maior produtividade e competição existente no mercado de trabalho afeta características que foram citadas no neste trabalho, e essas, por sua vez, modificam como os indivíduos se comunicam dentro da estrutura organizacional, seja por meio de normativos, métodos de controle ou até mesmo na comunicação informal.

Ao considerar a comunicação formal, a troca de informações constrói a cultura organizacional, que por sua vez constrói a organização e permite com que a organização opere. Para que um funcionário chegue em uma empresa, ele precisa ser comunicado por alguém o que deve fazer, como o deve fazer, as regras, costumes e ritos do ambiente, Sendo assim, pode-se afirmar que a ao estar em contato com uma organização o indivíduo passa a ser parte integrante dos processos comunicativos e culturais que ali ocorrem. É inevitável que ele tenha contato com a cultura da organização e que ela o afete.

O tempo que os indivíduos destinam ao trabalho, não é somente o tempo em que estão trabalhando de fato, mas o deslocamento, capacitações e formações para poder realizá-lo faz com que muitas pessoas vivam em função do trabalho, pela quantidade de horas e pela importância do trabalho em si. O trabalho é uma forma de assegurar a sobrevivência do homem contemporâneo no capitalismo. A necessidade de trabalhar para sobreviver, por si só, leva o indivíduo a uma preocupação com a necessidade de manter o seu emprego.

Os níveis de pressão, cobrança por resultado e produtividade acabam por sobrecarregar os vínculos no ambiente de trabalho. Não é incomum nos dias de hoje

ouvirem as pessoas falarem que estão “por um fio” de se chegar ao colapso. E muitas de fato chegam.

De acordo com Sam Smith, a divisão entre casa e trabalho é a mais importante das divisões de trabalho. (SENNET, 1998) Contudo essa divisão devido às novas formas de tecnologia e possibilidade de trabalhar remotamente (que teve seu processo acelerado pela pandemia) essa divisão está cada vez mais se perdendo.

Trabalhar é importante e essencial para muitos, contudo para alguns o estado de alerta em relação ao trabalho virou uma constante. Indivíduos que vivem em estado de alerta pois a qualquer momento podem surgir novas demandas que chegam via e-mail, whatsapp e redes sociais. Essas demandas podem ser acessadas via celular, que estão na maioria dos casos sempre a poucos metros de distância.

Esse constante estado de alerta, o fato de estar sempre trabalhando ou preocupado com questões relacionadas ao trabalho pode acabar por gerar uma ansiedade e estresse que permeia todas as esferas da vida, não só profissional. Bem como diversos outros sintomas psicológicos que podem ter sido desencadeados pelo trabalho, como depressão e psicoses não desligam ao final do expediente. Mas se mantêm e permeiam a vida em todos os seus sentidos que deveriam ser preservados de desgastes laborais.

Recai sobre o trabalhador mais uma demanda, a de administrar tensões geradas pelo trabalho permitir que ela não afetem o seu aparelho psíquico de forma constante, permanente e irreversível. “A corda sempre arrebenta pro lado mais fraco” diz um famoso ditado popular brasileiro, e o trabalhador nesse caso é o lado mais fraco e o que vem fazendo mais força para não perder as rédeas de sua saúde mental enquanto mantêm o seu trabalho e administrar diversas outras questões da sua vida pessoal.

Faz-se necessário atenção ao lidar com aspectos da saúde mental e levar em conta aspectos ligados ao trabalho, a forma como ele se realiza e quais sentimentos ele gera nos indivíduos e dimensioná-lo da forma correta ao buscar um estado satisfatório de saúde mental.

## REFERÊNCIAS

AMARANTE, Paulo, Saúde mental e atenção psicossocial, 2013

ARÁUJO, Paulo Márcio da Silva Melo; Amábile de Lourdes Ciampa, Sônia Regina Cassiano de **Humanização dos processos de trabalho: Fundamentos, Avanços Sociais e Tecnológicos e Atenção à Saúde**, Editora Saraiva, 2014

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira, **Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental**, Ceará, 200

BUENO, Marcos, **As teorias da motivação e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**, Goiás, 2002

CASALI, Adriana, **Repensando a Comunicação Organizacional**, 2005

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Edição Compacta, Atlas, 2021

CURVELLO, João José Azevedo, **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**, Edição revista e atualizada, Editora Casa das Musas, 2012

CURVELLO, João José Azevedo, **Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição**, Revista Universa da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2002

DEJOURS, Christophe, **A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**, 5 edição ampliada, 12ª reimpressão, Editora Cortez, 1987

DELGADO, Maurício Godinho, **Direitos fundamentais na relação de trabalho**, 2007

GARETH, Morgan, **Imagens da organização**, Editora Atlas, 1996

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães, Sonia Grubits, **Série Saúde mental e trabalho**, São paulo, 2004

HELOANI, José Roberto, Cláudio Garcia Capitão, **Saúde mental e psicologia do trabalho**, São Paulo, 2003

KREIN, Jose Dari, **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil : 1990 - 2005**, São Paulo, 2007

MENDONÇA, Maria Goretti Vieira, Débora Miriam Raab Glina, Lys Esther Rocha, Maria Lucia Batista, Maria Goretti Vieira Mendonça, **Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática**, Rio de janeiro, 2001

MOTTA, Prestes, , Fernando C. & Bresser Pereira, Luiz, **Introdução à organização burocrática**, São Paulo, Brasiliense, 1980

MOURÃO, Rita Monteiro, Sandra Miranda, Gisela Gonçalves, **O Estado da Arte da Comunicação Organizacional**, Lisboa, 2016

PEREIRA, José Carlos, **Educação e cultura no pensamento de Franz Boas**, São Paulo, 2011

REZENDE, Vander Luiz da Silva, Camila Maria Uller Jordana Dorca dos Santos, Fabiane Avanzi **ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow**, Paraná, Revista Foco, 2017

SENNET, Richard, **A corrosão do caráter**, 15ª edição, Editora Record, Rio de Janeiro, São Paulo, 2015

SOUZA, Wladimir Ferreira de, **Transtornos mentais e comportamentais relacionados ao Trabalho: o que a psicologia tem a dizer e a contribuir para a saúde de quem trabalha?**, Fractal, Rev. Psicol., v. 25 – n. 1, p. 99-108, 2013

STORY, Joana, Thais Cristina Alves, **O que fazer com a epidemia da ansiedade no trabalho**, Revista GV Executivo, 2022