

Relações interpessoais no ambiente organizacional: um olhar sobre a saúde do trabalhador

Interpersonal relations in the organizational environment: a look at workers' health

HINTZE, Simone Silvério [1](#); SCATOLIN, Henrique Guilherme [2](#)

Recebido: 26/04/2018 • Aprovado: 09/06/2018

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Fundamentação teórica](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Resultados e discussão](#)
 - [5. Conclusão](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

O ambiente organizacional é um espaço no qual as relações humanas são permeadas por questões pessoais, sociais e culturais. Esse ambiente consiste em um espaço de socialização, fortalecimento de vínculos, bem como o surgimento de conflitos. Nestas situações, o trabalhador poderá ser exposto, provocando alegrias e/ou descontentamentos no mesmo, sendo este último um fator de sofrimento psíquico. Uma das formas de sofrimento psíquico que encontramos nas organizações, decorrentes das relações do trabalho, é o Estresse Ocupacional. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender como as organizações lidam com as questões voltadas aos relacionamentos interpessoais de seus trabalhadores, sobretudo em situações de conflitos. Diante desse pressuposto, o método utilizado nesse estudo será a revisão de literatura, com a finalidade de efetuar uma análise crítica sobre as tratativas e os resultados obtidos na resolução dos conflitos decorrentes dessas relações; avaliar se as atuações realizadas foram eficazes ou insuficientes e quais foram os danos analisados envolvendo a saúde do trabalhador. Com isso, este estudo tem como objetivo sugerir novas formas de atuação, com o intuito de promover um ambiente organizacional saudável, que muito embora exista questões de competição, seja motivador e acolhedor para àquele

ABSTRACT:

The organizational environment is a space in which human relations are permeated by personal, social and cultural issues. This environment consists in a space of socialization, strengthening of bonds, as well as the emergence of conflicts. In these situations, the worker may be exposed, provoking joys and / or discontent in the same, the latter being a factor of psychic suffering. One of the forms of psychic suffering that we find in organizations, arising from labor relations, is Occupational Stress. Thus, the present study aims to understand how organizations deal with issues related to the interpersonal relationships of their workers, especially in situations of conflict. Given this assumption, the method used in this study will be the literature review, with the purpose of performing a critical analysis on the negotiations and the results obtained in the resolution of the conflicts resulting from these relations; evaluate whether the actions performed were effective or insufficient and what were the damages analyzed involving the health of the worker. The purpose of this study is to suggest new ways of acting in order to promote a healthy organizational environment that, although there are competition issues, is motivating and welcoming to those who are involved.

Keywords: Interpersonal Relations, Conflict

1. Introdução

Desde os primórdios, nós homens sempre fomos animais caracterizados por viver em grupos, sendo que o que nos diferencia dos demais animais é a capacidade que temos de raciocínio, que nos leva a tecer diversas cadeias de relacionamentos. Na história da evolução, sabe-se que com o passar do tempo, o homem passou por um processo de transformação decorrente da pressão gerada pelo ambiente, que era naturalmente hostil, instável e limitante, impulsionando o seu processo evolutivo, pela seleção natural.

Quando falamos em transformação pelo meio, de acordo com Childe (1973), em se tratando do homem ser um animal social, sabe-se que a criança se desenvolve justamente pelo fato de herdar uma tradição social, cujos familiares como pais e pessoas mais velhas a ensinam, sendo estes transmitidos de geração em geração, como por exemplo, como se comunicar e desenvolver ferramentas e trabalhos que facilitem seu dia-a-dia e, assim, tem-se garantida a sobrevivência da espécie e a convivência grupal. Assim, Childe (1973) salienta que o homem, por possuir um cérebro comunicativo, pode viver em sociedade pela capacidade de dar significados convencionais as suas falas, sendo estabelecido assim o processo de comunicação.

Ao longo de toda fase existencial, o homem possui necessidades que devem ser compreendidas para que a vida perpetue, sendo elas grandes responsáveis pela motivação que vai gerenciar sua conduta para o funcionamento da sociedade e desenvolvimento da cultura, que são permeadas pelas relações com as pessoas.

Partindo desse pressuposto, Schultz (1979) cita que existem três necessidades interpessoais básicas que devem ser levadas em consideração, como a inclusão, o controle e a afeição, que se caracterizam da seguinte maneira:

- **a inclusão**, que diz respeito ao sentimento de pertença no grupo, sendo permeada pelo aspecto e preeminência e, por não desenvolver ligações afetivas significativas com alguns pares, essa necessidade é manifestada como "o desejo de merecer consideração e de atrair atenção e interesse" (SCHUTZ, 1979);
- **o controle**, que está relacionado ao desejo de poder, controle e autoridade sobre os demais, ou mesmo a necessidade de ser controlado, com o objetivo de não assumir responsabilidades. Nesse quesito temos os democratas, que são os mais socializados, que pensam e querem manter o controle do grupo, compartilhando responsabilidades; os autocratas, que possuem o sentimento de rejeição e se imaginam a margem de toda responsabilidade, ambicionando o poder e a exclusividade; e ainda os abdicadores, que adotam posturas infantis, se isentando de suas responsabilidades, transferindo-as àqueles que consideram carismáticos;
- **a afeição**, que se trata do desenvolvimento de sentimentos emocionais como amor e ódio, estabelecido na relação entre pares, podendo ser observado nos grupos pela demonstração de amizade por alguns e diferenciação entre os membros.

Em resumo, Schutz (1979) refere-se a: inclusão, como estar dentro (in) ou estar fora (out); controle, estar por cima ou por baixo e; afeição, estar próximo ou afastado. Sendo assim, podemos observar que as relações interpessoais no ambiente organizacional estão ligeiramente interligadas ao campo das emoções, uma vez que permeiam o campo das necessidades pessoais de cada indivíduo.

Partindo desse pressuposto, esse estudo se mostra relevante porque no ambiente organizacional, de acordo com Gondim e Siqueira (2010), a forma como as emoções são vivenciadas interferem diretamente na qualidade dos relacionamentos sociais, podendo resultar em emergências de conflitos, sendo elas as responsáveis pelo suporte no processo de relacionamento interpessoal. Deste feito, observamos ainda uma forte onda desencadeadora do fenômeno do estresse.

Sendo assim, é muito comum encontrar pessoas que estão passando por situações de conflitos e desafios, que cause certa inquietação, sensação de medo ou ansiedade, dizer que estão estressados, referindo ao termo estresse como uma exposição que remete a

sentimentos negativos. Mas o que de fato isso significa? É possível generalizar todas as situações que nos tire de nosso conforto cotidiano a uma condição negativa, geradora de estresse? O que essas situações podem nos indicar? Podemos utilizar esses indicadores para melhorar o convívio social e conseqüentemente o ambiente organizacional?

Esses são alguns questionamentos que serão discutidos nesse trabalho, como forma de melhor compreensão do quanto as relações interpessoais no ambiente organizacional podem levar o trabalhador ao estado de estresse, ao adoecimento e as suas conseqüências na vida pessoal, profissional e da organização.

2. Fundamentação teórica

Ao estudar os conceitos discursados por Zanelli (2002) quanto às relações de afetos e vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho, este aponta que, quando o trabalhador inicia suas atividades profissionais em uma organização/instituição, ele traz consigo vários comportamentos que foram aprendidos ao longo de sua vida.

As atitudes que terá nessa nova organização dependerão das suas crenças, dos seus valores e dos sentimentos estabelecidos e que foram aprendidos em outras ocasiões. Deve-se considerar ainda, as relações que este indivíduo irá estabelecer com os demais trabalhadores nesse novo ambiente de trabalho, e ressalta que a aceitação das regras (normas) e os valores estabelecidos pela empresa por parte do novo funcionário, bem como a aceitação do novo funcionário pelos demais colegas que já fazem parte da organização, também são muito importantes para o processo de aprendizagem do trabalhador e para as relações que irão se formar (vínculos). (ZANELLI, 2002).

Por estas razões, Zanelli (2002) alerta que, para que o psicólogo seja capaz de analisar as ações, atitudes, comportamentos humanos, no sentido de tentar compreender como elas acontecem no âmbito organizacional, devem-se levar em conta a compreensão das crenças, os sentimentos, as percepções, as normas, os valores, as expectativas, as interações, as situações históricas e as subculturas, entre outros que estão além das questões topográficas apresentadas no campo, observando os aspectos individuais, sociais e institucionais.

De acordo com Gondim e Siqueira (2004), as emoções e os afetos têm um sentido essencial na existência humana e exercem fundamental importância para a sobrevivência da espécie, "*na construção histórica, no ajustamento social e no desenvolvimento da pessoa*" (p. 207), assim como já descrito anteriormente por Darwin em 1872 em seu livro *A expressão das emoções nos homens e nos animais*,

... as emoções e os afetos ajudam a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não-verbal e comportamento dos eventos nas pessoas, bem como orientar as ações com os outros, a nós mesmos e ao ambiente circundante. [...] as emoções e afetos cumprem pelo menos quatro funções: a) sobrevivência da espécie; b) construção histórica; c) aprendizagem e ajustamento social e d) expressão da subjetividade e da individualidade. (p. 207).

Assim, Gondim e Siqueira (2004) descrevem o porquê de as reações de medo ser tão importantes para o desenvolvimento da espécie, apontando que somente através da ativação do sistema fisiológico pela emoção de medo, uma pessoa consegue enfrentar o perigo do ataque por um animal, ou seja, quando existem eventos que coloquem em risco a vida da pessoa. No entanto, não existe uma regra para que uma pessoa se comporte da mesma maneira que outra quando expostas à essas situações, embora parecidas, essa forma de enfrentamento pode variar, em função de diferenças individuais que cada pessoa possui.

Isso se deve a forma de como cada indivíduo aprendeu a lidar com as situações a qual foi exposto ao longo de sua história de vida e aprendizagem (características individuais), mesmo porque, existem alguns comportamentos e estados emocionais que são classificados e delimitados a gêneros e a alguns contextos sociais (normas de conduta), visando atender as normas e costumes de uma sociedade (por exemplo, moderação na manifestação da raiva, não chorar e não demonstrar tristeza em locais de trabalho, o homem não deve chorar, entre outros). (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Corroborando com esse entendimento, Marconi e Presotto (1987) destacam que, "a cultura tem significado amplo: engloba os modos comuns e aprendidos da vida, transmitidos pelos indivíduos e grupos, em sociedade" e salientam ainda que, "a cultura se constitui dos seguintes elementos: conhecimentos, crenças, valores, normas e símbolos".

Deste modo, quando relacionadas as emoções vivenciadas no trabalho como fatores indutores de estresse, Sacadura-Leite e Uva (2007) salientam que esse estresse é notado quando abarcam cobranças que não tem relação com o trabalho que o mesmo é capaz de realizar ou mesmo com as suas necessidades (excesso ou falta de "obrigações" em termos quantitativa e qualitativa), e de caráter especial, quando o trabalhador tem a percepção de que o suporte social ou de que o controle da situação não são suficientes.

Sobremaneira, observamos que eventos estressantes, tem se tornado cada vez mais comum no dia-a-dia das pessoas, devido a motivos diversos que envolvem as relações entre pares, relações sociais, familiares, socioeconômicas e de trabalho; de modo que o trabalhador, ao estabelecer essas relações comportamentais, se encontra em situação de vulnerabilidade, levando-o a vivenciar situações de estresse que pode leva-lo ao estado de adoecimento, motivada por uma predisposição individual, como entenderemos a seguir.

Santiago (2005) nos aponta que em quaisquer grupos sociais a que pertencemos, situações de conflitos sempre serão passíveis de existir, em razão de nossas características pessoais nos remeterem a divergências de opiniões. Nas relações entre trabalhadores nas organizações, a preexistência de elementos desfavoráveis que não se enquadram no contexto organizacional, possibilitará a criação de conflitos. Embora cada trabalhador tenha sua identidade, é necessário definir seu grau de importância na participação da organização, estabelecendo os princípios, as políticas e os valores da organização, que deverão ser adotados.

Enquanto a comunicação diz respeito a um processo com estratégias adotadas pelas organizações, trabalhadores e supervisores, cuja dimensão é menos dependente de informações e porém afetada por percepções individuais, emoções e relacionamentos interpessoais; a cultura constitui num conjunto de pensamentos e ações, determinado pelo coletivo, bem como o trabalho realizado nela, seu cargo na empresa, seu negócio, processos de comunicação, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos (LÜCK, 2002). O processo de comunicação ocorre além das expressões verbais, sendo observadas também nos gestos, por meio das expressões corporais e entonação da voz.

Desta feita, quando relacionamos que existe uma vulnerabilidade para desenvolvimento do estresse por meio das relações interpessoais que o trabalhador mantém nas organizações, partimos do pressuposto de que o conceito vulnerabilidade utilizada pela literatura geral indica uma situação de desastre ou perigo. Conforme Aday (1994) o termo vulnerabilidade deriva do Latin, do verbo *vulnerare*, que significa – provocar um dano, uma injúria. Os termos vulnerabilidade e vulnerável são comumente empregados em pesquisas acadêmicas para designar suscetibilidade das pessoas a problemas e danos de saúde. Assim Nichiata, Bertolozzi, Takahashi e Fracolli (2008) definem como vulnerabilidade:

... a) Grau de suscetibilidade ou de risco a que está exposta uma população de sofrer danos por um desastre natural; b) Relação existente entre a intensidade do dano resultante e a magnitude de uma ameaça, evento adverso ou acidente e c) Probabilidade de uma determinada comunidade ou área geográfica ser afetada por uma ameaça ou risco potencial de desastre... (p. 924).

Já o evento conhecido como estresse, foi concebido por Hans Selye em 1936, como um conjunto de forças que atuam contra uma resistência, sendo entendido por Nunes, como "uma adaptação biológica do organismo a uma nova situação" (2003, p.228), sendo essencial na vida humana para a adaptação do indivíduo a situações novas, que promove no organismo um estado de alerta. Esse estado de alerta o leva a ruptura do equilíbrio e pode mantê-lo em estado de tensão e sofrimento. (NUNES, 2003).

Nunes (2003) entende que, do ponto de vista emocional, o surgimento do estresse se dá quando o indivíduo se encontra diante de situações que lhe cause perda de controle ou ameaça, enfim, situações geradoras de insegurança. Desse modo, Nunes aponta que uma

situação de estresse chega a influenciar o sistema neuroendócrino e imunológico e vice-versa, em que os estressores psicossociais, além dos eventos da vida, são desencadeados em pessoas com predisposição genética à depressão.

Para que haja uma adaptação do organismo a situações de exposição ao estresse, Mueller e Löhr (2006) alertam que diante de uma situação desafiante, há no organismo uma modificação em sua homeostase que envolvem reações físicas, hormonais, psicológicas e mentais. Assim, essas modificações provêm da necessidade de adaptação à esses fatores a fim de manter o bem-estar e preservar a vida.

Complementando a ideia dos autores anteriores, Lazarus e Folkman (1984) afirmam que, quando se fala em adaptação, há de se levar em conta a duração, ou seja, o período de tempo em que um evento está ocorrendo. Esses eventos foram abordados em suas pesquisas sobre o tempo de duração da situação de estresse, sendo influenciadas pelo conceito de Selye, da Síndrome de Adaptação Geral, que inclui as três fases que caracterizam a exposição ao estresse:

- a primeira fase que consiste em uma reação de alarme;
- a segunda fase, que configura comportamentos de resistência e,
- a terceira fase, que está realcionada à exaustão. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

De acordo ainda com os autores (LAZARUS; FOLKMAN, 1984) nem todos os estressores duradouros podem levar à fase de exaustão e citam, como exemplo, a relação dos animais, que muitas vezes, por se habituarem à situações de estresse, a resposta ao estresse que estavam expostos diminuiu.

Para exemplificar como ocorrem essas adaptações, os autores então explicam que a habituação emocional que ocorre nos animais também ocorre em seres humanos. Assim, as habituações podem surgir através dos mesmos mecanismos de avaliação, tal como é em animais, e/ou através de mecanismos de enfrentamento. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Contribuindo com o entendimento das relações subjetivas com que cada pessoa se relaciona e se adapta ao meio em que vive Bachion *et al.* consideram que:

A suscetibilidade ao estresse ocorre quando existem características do modo de vida do indivíduo, de sua família e grupo social que tornam seus recursos adaptativos mais escassos. Na vigência de uma situação que requer esforço e que demanda adaptação, essa pessoa terá menos chance de retornar à homeostase. (2005, p. 33).

No entanto, Bachion *et al.* consideram outras questões como importantes para o delineamento das situações de estresse, como, a forma que cada pessoa lida com o estresse ter uma relação dependente de crenças enraizadas e que estão intimamente ligadas a seu modo de vida e as suas experiências individuais, enfatizando e complementando que a vulnerabilidade ao estresse está relacionada à existência de

... fatores pessoais, familiares, sociais que estão envolvidos nesse fenômeno. Entre os fatores pessoais destacam-se características de personalidade (traço de ansiedade e traço de estresse), tipo de alimentação, dificuldade de expressar afeto, alto nível de perfeccionismo, baixo nível de pensamento construtivo. (2005, p. 33).

De maneira geral, eventos estressantes são comumente relacionados a situações de tristeza, de aborrecimento ou que causam certo incomodo; porém Bachion *et al* apresentam que, situações de muita alegria também podem levar o indivíduo ao estresse, salientando que:

O estresse tem efeito cumulativo, pode ser agudo ou crônico, de pequena, média ou grande intensidade, estando ligado a estressores agradáveis ou desagradáveis. A definição do que é ou não estressor é subjetiva. A presença de estímulos estressores evoca no indivíduo avaliação cognitiva, respostas do corpo biológico e reações emocionais, dentro de um contexto de representação social. (2005, p. 32).

Corroborando com esse conceito, Fortes-Burgos, Neri e Cupertino (2008) complementam que a ocorrência de eventos estressantes não são determinante de consequências negativas para as pessoas. Para as autoras, as consequências que assumirão caráter positivo, negativo ou neutro para o bem-estar do indivíduo, dependem da avaliação cognitiva que é efetuada sobre a demanda e a natureza que os esses eventos exercem sobre os recursos pessoais,

sociais e estratégias de enfrentamento que o indivíduo é capaz de acionar.

Bachion *et al* (2005) aponta-nos ainda que existem duas definições para caracterizar o conceito de estresse. A partir dos termos **eutresse** [3], que designa o estresse decorrente de situações agradáveis e curta duração, em que a quantidade de estímulos produz respostas adaptativas suficientes para motivar o indivíduo à ação e; **distresse** [4], que tem origem em situações ameaçadoras e de longa duração, estando assim relacionado à falta ou, ao excesso de estímulos negativos. Assim, na situação de eutresse a pessoa entra em um estado de desmotivação e tédio, enquanto que no distresse, a pessoa se submete a situações opressoras e exaustivas, sendo este um resultado "*contraproducente*". (p. 32).

Para isso, Fortes-Burgos, Neri e Cupertino (2008) apontam várias estratégias de enfrentamento que o organismo dispõe para combater ou amenizar as situações promotoras de estresse, tendo como confrontando o problema e a solução. Esse confronto se dá através da aceitação da responsabilidade, enfrentamento confrontativo, planejar a solução do problema, exercer o autocontrole, buscar suporte social, exercer comportamento de fuga-esquiva, efetuar reavaliação positiva, buscar informações, apoio religioso, redefinir a situação, comportamento de evitação ou afastamento e redução da tensão.

Com isso, Bachion *et al.* (2005) descrevem que a forma pela qual se experimenta o estresse pode ser benéfico e, produzir mudanças, flexibilidades e transformações, mas que em contrapartida pode ser considerado também, um fator de risco para saúde.

Ao confrontarmos as relações interpessoais no ambiente organizacional, Mueller e Löhr (2006) fazem uma reflexão acerca da prática do trabalho, salientando a sua importância por fornecer ao indivíduo uma série de reforçadores, como: salário, aquisição de bem-estar, status social, aumento das relações sociais e sensação de utilidade. No entanto, há de se tomar cuidado na inclusão desses reforçadores, por poder também se tornar fonte de estímulos aversivos, como a presença de excesso de pressão para que o trabalhador tenha melhor produção e com qualidade, levando o indivíduo à insatisfação, desmotivação, cuja produção de doenças tende a aumentar (Estresse, Síndrome de Burnout, Alcoolismo, entre outras).

Nas relações de trabalho, a história de aprendizagem também contribui nesse contexto, quando avaliam sobre a evolução do estresse, considerando que cada indivíduo reage de maneira diferente a estímulos como trabalho excessivo e altos níveis de exigência. (MUELLER; LÖHR, 2006).

Corroborando com esse entendimento, Nichiata *et al.* (2008); Paulilo e Belo, (S/A) entendem que, a possibilidade de exposição das pessoas ao adoecimento resulta de um conjunto de aspectos individuais, coletivos e contextuais, que acometem maior suscetibilidade à infecção e ao adoecimento e, ao mesmo tempo, maior ou menor disponibilidade de recursos de todas as ordens, como financeiro, social e psicológico.

Assim, Paulilo e Bello (S/A) descrevem que a vulnerabilidade relaciona-se a fatores que acabam por direcionar ou mesmo determinar as condutas e atitudes dos trabalhadores na realização de suas atividades, sejam elas pessoais, sociais e/ou organizacionais, tendo em vista o fato de que os mesmos estão associados além de uma predisposição individual, às várias maneiras de enfrentamento relacionadas com as dificuldades ambientais, como a convivência no ambiente e a presença e/ou ausência de estrutura social.

Dessa forma, observa-se que existe uma suscetibilidade a deteriorização do funcionamento fisiológico diante do estresse, que se associam as relações de emoções e afetos, às diferenças individuais de caráter subjetivo e as facilidades e/ou dificuldades de se lidar com eventos de caráter ambientais.

Paulilo e Belo (S/A); Nichiata *et al.* (2008) sugerem que é possível compreender que a complexidade de interação existente entre a predisposição individual para a vulnerabilidade, a experiência e convívio no ambiente e a presença e/ou ausência de estrutura social compõe os três eixos fundamentais para a predisposição à vulnerabilidade, sendo:

- o eixo social – que inclui condições sociais e econômicas, acesso à informação, à educação, à assistência social e à saúde, a garantia de respeito aos direitos humanos e a situação sócio-política e cultural do indivíduo;

- o eixo programático ou institucional – que abrange as relações de trabalho e suas relação entre pares, na prevenção, controle e assistência às doenças e,
- o eixo individual – que são os valores subjetivos e de acesso aos recursos que propiciem a prática de comportamentos seguros.

Paulilo e Belo (S/A) salientam que a não observação a estas predisposições podem expor o indivíduo à doenças e assim as pessoas envolvidas nesse contexto se tornam vulneráveis pelas características intrínsecas das suas condições biológicas, sociológicas, econômicas e políticas, apontadas nesses três eixos.

3. Metodologia

O método utilizado nesse estudo é a revisão de literatura e consiste em uma pesquisa bibliográfica por meio da análise qualitativa. A presente pesquisa tem como finalidade efetuar uma análise crítica sobre as tratativas e os resultados obtidos na resolução dos conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente organizacional, avaliar se as atuações realizadas foram eficazes ou insuficientes e quais foram os danos analisados envolvendo a saúde do trabalhador.

Esse método de análise visa compreender qualitativamente o contexto em que o estudo foi gerado, sendo um dos métodos mais utilizado nas ciências sociais, sobretudo no campo da psicologia, por constituir uma via de acesso ao elemento que se pretende analisar (REY, 2005). Sendo assim, Rey nos aponta a justificativa para que esse estudo constitua a relevância empregada, justificando:

[...] a ciência não é só racionalidade, é subjetividade em tudo o que o termo implica, é emoção, individualização, contradição, enfim, é expressão íntegra do fluxo da vida humana, que se realiza através de sujeitos individuais, nos quais sua experiência se concretiza na forma individualizada de sua produção. O social surge na rota única dos indivíduos constituídos em uma sociedade e uma cultura particular. (2005, p.28).

Desse modo, para coleta de dados foram utilizados como materiais, livros e artigos periódicos em formato impresso e on-line. Os materiais utilizados foram pesquisados da Biblioteca do Centro Universitário Hermínio Ometto, da Biblioteca da Universidade Estadual de São Paulo, do acervo pessoal da pesquisadora, bem como, das bases de dados da plataforma Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia (BVS-Psi) [5] e da plataforma Scientific Electronic Library Online (SCIELO) [6].

Os resultados foram analisados, comparando os resultados encontrados por meio do levantamento bibliográfico, com a reflexão entre a teoria e a problemática questionada, baseando-se no pressuposto de Rey (2005) em que o pesquisador procura “*formas diferentes de produção de conhecimento em psicologia que permitam a criação teórica acerca da realidade plurideterminada, diferenciada, irregular, interativa e histórica, que representa a subjetividade humana*” (p.29).

4. Resultados e discussão

O ambiente organizacional pode ser considerado como uma pequena sociedade, cujo funcionamento é ligado a uma multiplicidade de informações interdependentes, como o tipo e o tamanho da organização, a importância que ocupa na sociedade em que está situada; além da diversidade de trabalhadores com variadas formações profissionais, culturais e ético-morais. De tal modo, os contatos humanos acabam sendo condicionados por esses elementos e, acabam por constituir a formação dos grupos.

Assim, o ambiente organizacional é responsável por delinear formalmente o papel e as condições do funcionamento coletivo, em que cada trabalhador se vê ligado a uma posição que o estabelece no relacionamento com os demais. Esta posição lhe impõe um modelo de conduta do que é esperado dele.

Logo, a organização funcionará de acordo com as estratégias estabelecidas formalmente, a medida em que os papéis de cada trabalhador são bem definidos e os comportamentos e condutas correspondam às condições pessoais que lhe cabem; considerando que a

organização sugere uma hierarquia de posições, em relação à outras organizações existentes, bem como as redes de comunicação existentes entre elas.

Portanto, nesse estudo foi possível observar que há, nas organizações, um conjunto de interações humanas, interligados, como por exemplo, a cultura que direcionará alguns pontos desta discussão. Sendo os elementos culturais de uma organização naturalmente manifestada pelo grupo, os trabalhadores logo constatarem alguns fenômenos tais como a comunicação, alguns símbolos de autoridades e protocolos (ritos), que se diferenciam de organização para organização.

Partindo do pressuposto de Gondim e Siqueira (2004), acredita-se que atendemos estas necessidades de acordo com as formas costumeiras do grupo em que vivemos, sendo reforçados por Marconi e Presotto (1987) de que "a cultura representa a resposta do homem às suas necessidades básicas".

Podemos assim assegurar que o grupo comporta um conjunto coeso de normas de conduta, ideias, crenças e valores que se desencadeiam com seu funcionamento, determinando a existência de uma estrutura social informal, com modelos de relacionamentos entre os seus membros, próprios de cada organização.

Kothe (2007) salienta que os trabalhadores precisam adaptar-se as situações difíceis, ter relações tranquilas, buscar harmonia, respeito mútuo, mudar sua atitude intelectual e ter a compreensão de que existem diferenças, mas que é necessário saber conviver e lidar com elas da melhor maneira possível. Uma equipe é formada por pessoas que devem estar unidos, possuir lealdade, transparência, ter interesses comuns e a visão de que sozinhos não há possibilidades de desempenhar e atender plenamente suas funções e atribuições.

Para Gazzotti e Vasques-Menezes (1999), a falta de suportes afetivo e social traz grande sofrimento que é provocado pela fragilidade emocional, sendo que seus reflexos não ficam condicionados à vida privada, sendo refletido, muitas vezes, no ambiente organizacional. Na ausência de suporte afetivo e social para compartilhar suas dificuldades, preocupações e anseios, aumenta a tensão emocional no indivíduo, podendo levá-lo ao surgimento da síndrome de *burnout* e/ou do estresse ocupacional.

Assim, além dos fatores potencializadores de estresse, é importante considerar os aspectos individuais de cada trabalhador, a forma como reagem às pressões do dia-a-dia, avaliando os aspectos sociais e culturais no contexto em que o trabalhador está inserido, sendo que os fatores pessoais, podem potencializar o estresse patológicos nos indivíduos, como: problemas familiares de saúde e de ordem financeira. (HELMAN, 1994; LADEIRA, 1996).

5. Conclusão

De acordo com Kohn (2014),

“O relacionamento interpessoal é uma competência que está muito ligada à motivação e a competência do colaborador, e sendo assim se torna algo necessário às empresas para um bom ambiente de trabalho. A empresa consegue entender como que seu colaborador está se sentindo em relação às situações cotidianas, como que anda sua motivação, pois devemos nos lembrar de que nem todas as pessoas conseguem desempenhar suas funções da mesma maneira que outra pessoa.” (2014, p.9).

Observamos assim que, além dos fatores culturais, os demais dados encontrados no levantamento bibliográfico realizado estão relacionadas com a ausência de comunicação e/ou de diálogo, comunicação deficitária, ambiente competitivamente excessivo, liderança autoritária, ausência de liderança, presença de privilégios pessoais, diferenças salariais entre trabalhadores, inveja, falta de respeito e falta de clareza na distribuição de papéis.

Contudo, as questões voltadas à ausência de comunicação ou de diálogo, bem como a comunicação deficitária, foram uma das razões mais apontadas de geradoras de competição, por não estabelecer com clareza quais são os papéis que cada indivíduo ocupa ou que deve desempenhar dentro da organização. Esta pode ser a principal fonte desencadeadora de outros aspectos encontrados, subjetivos, como a inveja e a falta de respeito e, ainda a falta de clareza na distribuição de papéis.

É através do processo de comunicação que os indivíduos desenvolvem significados e expectativas sobre suas vidas e sobre o que está acontecendo ao seu redor, lhe fornecendo subsídios para tomar atitudes não somente pessoais quanto profissionais, além do controle de seus sentimentos.

Quando observamos as questões relacionadas às diferenças salariais entre trabalhadores, de acordo com Ribeiro e Bastos (2010), a distribuição da remuneração quando não observados os princípios da igualdade de trabalho, cargo e formação, podem ensejar consequências negativas e impactar na percepção de injustiça distributiva da remuneração, na visão que o trabalhador tem sobre a organização, desencadeando um ambiente de disputa e conflitos, com sentimentos de inveja e insatisfação. Podemos confirmar essa teoria, compreendendo que a remuneração é compreendida pela Psicologia Comportamental como um reforçador generalizado, por fornecer àquele que o recebe, subsídios para aquisição de bens de consumo de toda natureza.

Em relação às atuações, apenas em uma pesquisa foi apontado ações de melhoria para tentar intervir no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho conforme descrito a seguir, porém sem apontar resultados. Essas ações seriam: melhorar a comunicação e a aproximação em grupo; incentivar a expressão das emoções; promover a sensibilização do líder para entender o relacionamento interpessoal na empresa e de sua equipe; trabalhar o autoconhecimento, autoestima, cooperação, trabalho em equipe e comunicação de cada trabalhador; incentivar o *feedback* e os *insights*; compreender as metas pessoais e profissionais de cada trabalhador; expor as expectativas para a equipe, para melhorar a compreensão da mensagem; utilizar os erros como exemplo para melhoria das relações, expondo ideias e solicitando sugestões; dar *feedback* positivamente para demonstrar reconhecimento; focar no respeito; fazer com que a gestão seja participativa e aberta a diálogos. (KOHN, 2004).

As pesquisas apontaram como danos envolvendo a saúde do trabalhador, questões relacionadas à desmotivação, mas não aos prejuízos em detrimento às questões de saúde, permanecendo subjetivas as questões ensejadoras ao estresse ocupacional. No entanto, a teoria enfatiza que as diferenças culturais, as dificuldades no relacionamento interpessoal no ambiente organizacional e os fatores relacionados ao estresse ocupacional estão diretamente relacionados entre si.

Se as dificuldades pessoais de enfrentamento do estresse dos profissionais não forem compreendidas e trabalhadas adequadamente, os efeitos negativos do estresse podem ser observados na vida pessoal/profissional de cada trabalhador e incorrer em prejuízos tanto ao trabalhador, seus pares, familiares e grupos sociais, quanto a organização como um todo.

Outro fator que deve ser levado em consideração são os poucos artigos relacionados à área organizacional envolvendo o relacionamento interpessoal dos trabalhadores, o que limitou significativamente as hipóteses deste artigo, tendo encontrado apenas 4 (quatro) artigos referenciando especificamente sobre o tema.

Desse modo, observa-se uma carência na realização de pesquisas voltadas ao relacionamento interpessoal nas organizações envolvendo questões relacionadas à saúde do trabalhador e tratativas na resolução de conflitos, o que acredita ser de suma importância para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e um ambiente de trabalho harmonioso.

6. Referências bibliográficas

ADAY, L. A. Health Status of Vulnerable Populations. In: **Annual Review of Public Health**. v. 15, 1994. p. 487-509. Disponível em:

<<<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.pu.15.050194.002415>>>
Acesso em 23 mar., 2012.

BACHION, M. M. *et al.* Vulnerabilidade ao Estresse entre Professores de uma Universidade Pública. In: **Revista de Enfermagem da Universidade Estadual do Rio de Janeiro**. v. 13, n. 1, 2005. p. 32-37. Disponível em:

<<<http://www.facenf.uerj.br/v13n1/v13n1a05.pdf>>> Acesso em 01 set., 2009.

CHILDE, V.G. Arqueologia e história. In: **O que aconteceu na história**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973, p.9-28.

FORTES-BURGOS, A. C. G.; NERI, A. L.; CUPERTINO, A. P. F. B. Eventos estressantes, estratégias de enfrentamento, auto-eficácia e sintomas depressivos entre idosos residentes na comunidade. In: **Psicologia Reflexão e Crítica**. v. 21, n. 1, 2008. p. 74-82. Disponível em: <<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/188/18821110.pdf>>> Acesso em 08 mai., 2012.

GAZZOTTI, A. A., VASQUES-MENEZES, I. Suporte afetivo e o sofrimento psíquico em *burnout*. In: CODO, W. (Org.) **Educação: Carinho e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes. 1999. p. 261-266.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e Afetos no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236 ou cap. 6.

HELMAN, C. G. **Cultura, saúde e doença**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

KOHN, V. V. A Empresa e o Relacionamento Interpessoal. In: **RACI, Getúlio Vargas**, v.8, n.17, Jan./jun. 2014. ISSN 1809-6212

KOTHE, M. S. Z. Gerenciando conflitos no ambiente de trabalho. In: **UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14145/000649908.pdf?sequence=1>>> Acesso em 22 ago., 2017.

LADEIRA, M. B. **O processo de stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho**. Revista de Administração, v. 31, 1996 p. 64-74.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. 1984, p. 82-116. Disponível em: <<<http://books.google.com/books?id=i-ySQQuUpr8C&q=fases+estresse#v=onepage&q=exhaustion&f=false>>> Acesso em 20 out., 2011.

LÜCK, H. A melhoria do desempenho da empresa, pela mudança de sua cultura. In: **CEDHAP CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO APLICADO**. Disponível em: <<<http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Cultura-organizacional-da-empresa.pdf?iframe=yes&iframe=true>>> Acesso em 22 ago., 2017.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z.M.N. Cultura. In: _____. Antropologia: uma introdução. 2. ed São Paulo, Atlas, 1987. p.41 - 45.

MUELLER, K.; LÖHR, S. S. Análise comparativa entre estresse, Burnout e habilidades sociais de profissionais de saúde. In: GUILHARDI, H. J. *et al.* **Sobre Comportamento e Cognição: Expondo a Variabilidade**. 1ª ed. Santo André, SP: ESETEC Editores Associados, 2006. v. 17.

NICHIATA, L. Y. I.; BERTOLOZZI, M. R.; TAKAHASHI, R. F.; FRACOLLI, L. A. A utilização do conceito "vulnerabilidade" pela enfermagem. In: **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v. 16, n. 5, set.-out. 2008. p. 923-928. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n5/pt_20.pdf Acesso em 23 mar., 2012.

NUNES, M. J. R. Freiras no Brasil. In: PRIORE, M. D.; BASSANEZI, C. **História das Mulheres no Brasil**. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 2000.

PAULILO, M. A. S.; BELLO, M. G. D. Jovens no contexto contemporâneo: vulnerabilidade, risco e violência. In: **Revista de Serviço Social da Universidade Estadual de Londrina**. v. 4, n. 2, s/a. Disponível em: <<http://www.ssrevista.uel.br/c_v4n2_marilia.htm>> Acesso em 09 nov., 2009.

REY, Fernando Luís González. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. Tradução: Marcel Aristides Ferrada Silva. Revisão técnica: Fernando Luís González Rey – São Paulo: Cengage Learning, 2005.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. In: **Psicologia Ciência e Profissão**. v. 30, 2010, p. 4-21.

SACADURA-LEITE, E.; UVA, A. S. Stress relacionado com o trabalho. In: **Revista Saúde e**

Trabalho. v. 1 n. 6, 2007. p. 25-42. Disponível em:

<<http://www.ifactorysolutions.com/spmtrabalho/publicacoes/st06.pdf>> Acesso em 09 nov., 2009.

SANTIAGO, C. G. A importância do líder para a administração de conflito no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro. Disponível em:

<<<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/CIONE%20GOMES%20SANTIAGO.pdf>>> Acesso em 25 mar., 2017.

SCHUTZ, W. C. Relações Interpessoais. In: O prazer: expansão da consciência humana. Rio de Janeiro: Imago, 1979. p.101-159.

ZANELLI, J. C. Implicações para as atividades do psicólogo. In: _____ . O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 152-159.

1. Discente da Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho da FHO – Uniararas. O e-mail para contato é Simone_silverio1@hotmail.com

2. Orientador da pós-graduação em Psicologia Organizacional da FHO – Uniararas. O e-mail para contato é henriquescatolin@hotmail.com

3. Grifo da autora.

4. Grifo da autora.

5. Fonte: http://www.bvs-psi.org.br/php/index.php_

6. Fonte: <http://www.scielo.org/php/index.php>

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 42) Ano 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados