



**FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA
CURSO DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

MARIA DA GUIA ARAÚJO GOMES

**A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR PELA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E
EMPÁTICA EM UMA PSICOLOGIA DE DIÁLOGOS E APORTES TEÓRICOS
PLURAIS.**

**CAICÓ – RN
2025**

MARIA DA GUIA ARAÚJO GOMES

**A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR PELA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E
EMPÁTICA EM UMA PSICOLOGIA DE DIÁLOGOS E APORTES TEÓRICOS
PLURAIS.**

Monografia apresentada ao Colegiado do Curso de Bacharelado em Psicologia da Faculdade Caicoense Santa Teresinha, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Professor(a) Orientador(a): Professor Especialista
Thiago Santos de Melo

**CAICÓ – RN
2025**

CATALOGAÇÃO NA FONTE

Faculdade Caicoense Santa Teresinha

Biblioteca Prof^ª. Suzana Lago Nobre

G633s GOMES, Maria da Guia Araújo.

A saúde mental do trabalhador pela comunicação assertiva e empática em uma psicologia de diálogos e aportes teóricos plurais. / Maria da Guia Araújo Gomes. – Caicó, RN, 2025.

61 f.

Orientador(a): Prof. Esp. Thiago Santos de Melo.

Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade Caicoense Santa Teresinha. Curso de Graduação em Psicologia.

1. Psicologia - Monografia. 2. Burnout - Monografia. 3. Comunicação Assertiva - Monografia. 4. Trabalhadores - Monografia. 5. Organizações - Monografia. I. Gomes, Maria da Guia Araújo. II. Faculdade Caicoense Santa Teresinha. III. Título.

RN/BU/FCST

CDU 159.9

Catalogado por Ana Paula Araújo Grilo CRB15-610

MARIA DA GUIA ARAÚJO GOMES

**A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR PELA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E
EMPÁTICA EM UMA PSICOLOGIA DE DIÁLOGOS E APORTES TEÓRICOS
PLURAIS.**

Monografia de graduação apresentada ao Colegiado do Curso de Bacharelado em Psicologia da Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Aprovado em ____/____/____.

Prof. Esp. Thiago Santos de Melo
Orientador(a)
Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST)

Prof.^a Dr.^a Maria Dilma Felizardo Ferreira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Escola Multicampi de Ciências Médicas do Rio Grande do Norte (EMCM)

Prof.^a Mestre Thereza Christina Garcia Bezerra
UNIFIP Centro Universitário – Patos/PB

Aos meus filhos Manuel Neto e Maria Eloísa,
meus pais Benedito Genildo e Antônia Suzana,
e ao meu esposo Erick Gomes.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à minha família por reconhecerem a grandiosa importância desse trabalho e me fazerem lembrar: de todas às vezes que foram compreensíveis com meus esforços, de que o meu propósito faz sentido não só para mim, como também para eles e para todos os que desses estudos serão beneficiados. Gratidão ao meu orientador, Thiago Santos de Melo, pela disponibilidade, receptividade e ensinamentos.

“Comunicação é comunhão. [...] O ser humano está descobrindo que o ato de perceber é solitário, mas o ato de fazer é em grupo.”

Rebouças, 2010.

RESUMO

Em face da dimensão de aspectos que impactam negativamente a saúde mental do trabalhador, optou-se por desenvolver uma pesquisa delimitando o tema em torno do construto comunicação. Os trabalhadores e as organizações colocam-se como os objetos da pesquisa para apresentar o desenvolvimento de competências de comunicação assertiva entre ambos e validar o quanto promover a saúde mental é presumível através da humanização nesses espaços. A preocupação global com o crescimento do estresse crônico, da depressão e da ansiedade no ambiente de trabalho vem alertando para a importância da avaliação dos fatores de riscos psicossociais nas organizações. Em razão desse contexto, o trabalho objetiva levantar bases teóricas que elenquem como é possível fazer uma comunicação assertiva entre as apropriações da Psicologia Organizacional e do Trabalho em prol da saúde mental dos trabalhadores; como essa comunicação consegue humanizar as organizações e como elas transcendem as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas. Utilizou-se como metodologia a pesquisa de revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e de natureza aplicada. Os resultados evidenciaram, a partir das informações coletadas, que as organizações têm na comunicação assertiva um meio de promover saúde mental aos seus trabalhadores e que a comunicação consegue humanizar as organizações desde que ela não seja manipuladora, mas permita expandir a consciência por parte de seus interlocutores. Logo, as organizações transcendem as relações econômicas de suas relações com as pessoas, tendo uma cultura que valorize o propósito em comum entre elas e sua equipe. O psicólogo pode atuar como facilitador do diálogo, evitando ser um intermediador de relações de exploração que o trabalhador possa sofrer. Recomenda-se refletir sobre o fazer da psicologia no campo do trabalho e o quanto as organizações estão abertas a promover a saúde mental de seus trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia. Burnout. Comunicação Assertiva. Trabalhadores. Organizações.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E PSICOLOGIA	13
2.1. Concepções de Trabalho e o Trabalhador	13
2.1.1. Um recorte histórico do trabalho	13
2.1.2. Quem são os trabalhadores?	16
2.2. As Organizações	18
2.2.1. Conceitos e Análises das Organizações.....	18
2.2.2. As Organizações e a Comunicação no Eixo da Cooperação.....	20
2.3. A Psicologia na ênfase do Trabalho: Organizacional, Social e Clínica	21
2.3.1. Marcos Teóricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho	21
2.3.2. As ênfases da psicologia do trabalho: Organizacional, Social e Clínica.....	24
3. A COMUNICAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA SAÚDE MENTAL	25
3.1. Saúde Mental e Burnout	25
3.2. A Comunicação	27
3.2.1. Definição e tipos de comunicação	27
3.2.2. A importância da comunicação nas organizações	31
3.2.3. A aplicabilidade da Comunicação Assertiva nas Organizações.....	32
3.3. A relação entre a comunicação e o burnout percebida na obra de Jeniffer Moss...	36
4. A HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	40
4.1. Comunicação e humanização das organizações	41
4.2. Fatores psicossociais do trabalho e as normas regulamentadoras	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
7. ANEXOS	58
ANEXO A – TIPOS DE TRABALHADORES NO BRASIL COM BASE NA CLT	58
ANEXO B – AMOSTRA DE DEFINIÇÃO DE “ORGANIZAÇÃO”	59
ANEXO C – AS METÁFORAS QUE DEFINEM AS ORGANIZAÇÕES	61

1. INTRODUÇÃO

Realizar uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre “A comunicação assertiva nas organizações como canal condutor de bem-estar dos trabalhadores”, foi motivada por fatores internos e externos, os quais vão de encontro com a minha vivência de trabalho e a formação acadêmica em Letras e Psicologia. Sendo, portanto, estas experiências as responsáveis por fomentar meu querer em aprofundar os conhecimentos na comunicação assertiva como provedora de saúde mental nas organizações.

Por trabalhar em um cargo de liderança e em contato com uma quantidade significativa de trabalhadores, percebi, nas habilidades adquiridas como estudante de psicologia, a necessidade de aprimorar os conhecimentos na temática de comunicação assertiva, empática, influente e não violenta para uma humanização na organização.

Partindo dos questionamentos: Como é possível fazer uma comunicação assertiva, entre as apropriações da Psicologia Organizacional e do Trabalho, em prol da saúde mental dos trabalhadores? Como a comunicação consegue humanizar organizações? Como as organizações empresariais transcendem as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas?

Os trabalhadores e as organizações se colocaram como os objetos da pesquisa, para apresentar o desenvolvimento de competências de comunicação assertiva entre ambos e, sendo essa comunicação um canal de bem-estar dos trabalhadores, validar o quanto promover a saúde mental é possível através da humanização nesses espaços.

Consoante o relatório global mais recente produzido pela Sapiens Labs (2025), o Work Culture e Mental Wellbeing, “com o aumento de prevalência de sofrimento mental em todo o mundo, especialmente entre as gerações mais jovens, a saúde mental e o bem-estar tem se tornado cada vez mais um tema de preocupação para os empregadores.”

O cenário mundial pós Covid-19 ainda revela um crescente aumento do adoecimento mental, e um deles diz respeito ao estresse no trabalho. Motivo pelo qual a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) preconizam que intervenções de gerenciamento de estresse devem ser realizadas com ações organizacionais que abordem riscos psicossociais.

Estima-se que 15% dos adultos em idade produtiva sofram de algum transtorno mental em algum momento. Estima-se que depressão e ansiedade custem à economia global US\$ 1 trilhão por ano, impulsionados principalmente pela perda de produtividade. Pessoas com problemas graves de saúde mental são amplamente

excluídas do trabalho, apesar da participação em atividades econômicas ser importante para a recuperação. (OMS, 2022).

A empresa de pesquisa Gallup (2023) destaca que, “cerca de três em cada quatro funcionários nos EUA sofrem de burnout no local de trabalho pelo menos ocasionalmente - e cerca de um em cada quatro sofre de burnout *com muita frequência* ou *sempre*.”

Moss (2024, p. 20) menciona em seu livro, resultados de pesquisas a qual realizou junto a Leiter, Maslach e David Whiteside, mostrando o impacto que a pandemia ocasionou no bem-estar e no burnout: “62% daqueles que estavam com dificuldades para lidar com a carga de trabalho experimentaram burnout [...] nos últimos três meses. [...]. Apenas 21% avaliaram seu bem-estar como *bom* e apenas 2% o avaliaram como excelente.”

Não só a síndrome de burnout tem impactado o crescimento no adoecimento psicológico, como também a saúde mental como um todo. Segundo dados da plataforma SmartLab¹, (ONU, 2025), no Brasil, os benefícios por incapacidade temporária associados à saúde mental no trabalho, passou de 201 mil em 2022 para 472 mil em 2024 (aumento de 134%). Em geral, destacam-se como predominantes os episódios depressivos (25,6%), a ansiedade (20,9%) e a depressão recorrente (12,0%).

O burnout, seguindo a nomenclatura do CID-11, sendo uma síndrome do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso (WHO, 2018), leva as organizações a se voltarem para o cuidado dos seus trabalhadores. Norteados pelos fatores psicossociais a serem avaliados e preservados para não colocar em risco, não só a saúde do empregado, mas também cultivar ambientes de trabalho com bem-estar promovido.

Em face da grande dimensão de aspectos que impactam negativamente a saúde mental do trabalhador, optou-se por desenvolver esta pesquisa delimitando o tema em torno do construto comunicação assertiva. Tendo em vista que são nos relacionamentos com as pessoas e no ambiente de trabalho, que a maioria dos ruídos emocionais acontece. Contudo, fica mais propício o diálogo assertivo para a preservação de um clima de bem-estar na organização.

A metodologia da pesquisa parte de uma revisão bibliográfica, narrativa, qualitativa sem pretensão de mensurar dados, mas sim extrair significados deles. A pesquisa é de natureza aplicada, por objetivar, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 37), “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, os quais estão especificados nas problemáticas elencadas no objeto de pesquisa deste projeto.

¹ Plataforma de base de conhecimentos sobre déficit de Trabalho Decente com cooperação do Ministério Público do Trabalho, Organização Internacional do Trabalho, SUS, Ministério do Trabalho e Emprego. <https://smartlabbr.org/>

Quanto aos objetivos a pesquisa é de natureza exploratória, posto que, conforme define Gil (2002, p. 41) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, haja visto que, embora se tenha delimitado o objeto de pesquisa, a definição do que será investigado é flexível.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fonseca (2002, *apud* Gerhardt e Silveira, 2009, p. 39), “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.”

Partindo desse princípio, foi percorrido quatro passos para a coleta e seleção de fontes, conforme orienta Bento (2012, p. 2): 1º) Identificaram-se palavras-chave relacionadas com o tema para pesquisa nas bases de dados e nos motores de busca; 2ª) Fontes secundárias foram revistas, aquelas escritas por autores que interpretam os trabalhos de outros, oferecendo uma visão geral rápida sobre o assunto. 3º) Recolheram-se as fontes primárias, fase em que se determinou quais livros e artigos seriam mais relevantes para o estudo; e, por fim, 4º), realizou-se a leitura criticamente e resumiu-se a literatura.

Foram selecionadas para literatura básica e primária obras que contemplassem as hipóteses das problemáticas levantadas, portanto, cada uma delas trouxe de duas a quatro referências.

Para compreender as vias organizacional, social e clínica da psicologia do trabalho no manejo em ações de promoção de saúde mental dos trabalhadores, os autores escolhidos foram Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) e Bendassolli e Soboll (2011), aquele com a obra “Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil” e este com “Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade”.

A comunicação não-violenta possibilita a conexão entre indivíduos sendo possível o uso de técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, conforme Rosenberg (2021) mostra em seu livro “Comunicação Não-Violenta” e, especificamente no contexto de trabalho, Lasater (2020) aborda na obra “Comunicação não-violenta no trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia”. Outra referência que incorporou a pesquisa foram os textos, contidos na publicação “Comunicação Assertiva”, organizados por Benatti e Becker (2021).

A saúde mental do trabalhador será mencionada especificamente na síndrome de Burnout, onde a referência primária da pesquisa fundamentou-se em Moss (2024), em “A epidemia do burnout: o aumento do estresse crônico e o que fazer para cuidar dele”. O livro

contempla estratégias de como as organizações podem interromper o ciclo de estresse que vem afetando trabalhadores e, em meio a todas elas, a comunicação assertiva é elucidada.

A obra “A comunicação como fator de humanização nas organizações”, de Margarida Kunsch, serviu de aporte teórico para adentrar nesta temática. O que corrobora para as organizações empresariais transcenderem as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas, promovendo a saúde mental de seus trabalhadores.

Somada às referências coletadas, a pesquisa menciona como o Estado colabora para a ação das empresas na promoção de saúde mental. No Brasil, em 2024, duas leis foram criadas para regulamentar o referido cuidado: Lei Nº 14.831, de 27 de março de 2024, que Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e a Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, que inclui os fatores psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.

A escrita do trabalho desenvolverá o conteúdo examinado, organizado em três capítulos: o primeiro capítulo irá trazer as concepções e recortes históricos do trabalho, do trabalhador, os conceitos e análises das organizações, adentrando no campo da psicologia sob a ênfase do trabalho. O segundo capítulo abordará a comunicação e suas implicações na saúde mental, especificamente o Burnout, relacionando-o com a comunicação. Para isso, serão traçadas definições e tipos de comunicação, a importância da comunicação nas organizações e a aplicabilidade da comunicação assertiva nesses espaços. Será dedicado o último capítulo para expor sobre a humanização nas organizações através da comunicação e das ações governamentais desenvolvidas no Brasil no tocante aos fatores de risco psicossociais do trabalho e às normas regulamentadoras que orientam essa prática.

2. TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E PSICOLOGIA

2.1. Concepções de Trabalho e o Trabalhador

Partindo da premissa de Zanelli (2014 p. 25), “trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos” e, por isso a depender do contexto de tempo, espaço e relações sociais, políticas e, principalmente, econômicas, a definição de trabalho se constitui.

As formas como o trabalho é citado, vivenciado e interpretado em épocas diferentes da história contemplam os mais variados pontos de vista: a luz dos registros bíblicos, no modelo de subsistência da pré-história, nas grandes civilizações da antiguidade clássica, na Idade Média, seguindo pela Idade Moderna e Contemporânea.

As citações acerca da temática, inicia-se com a terminologia da palavra trabalho, vinda do latim *tripalium*, “que era uma espécie de instrumento de tortura ou uma canga que pesava sobre os animais.” (Martins, 2000, p. 168 *apud* Fontana, 2021). Introduzindo, portanto, um vasto repertório de significados difundidos na história.

2.1.1. Um recorte histórico do trabalho

Ao recorrermos aos registros Bíblicos logo em Gêneses (3:17) o trabalho é citado como castigo “com trabalho árduo você comerá dele todos os dias da sua vida.” Enquanto, já no novo testamento, o trabalho é retratado como bênçãos dadas por Deus: “Descobri também que poder, comer, beber e ser recompensado pelo seu trabalho é um presente de Deus.” (Eclesiastes, 3:13).

Levando as reflexões sobre trabalho para a cronologia dos registros históricos, na pré-história o trabalho era uma questão de sobrevivência e o modo de produção era comunitário; com a ascensão dos grandes impérios orientais e ocidentais da antiguidade (Egípcios, Gregos e Romanos), o modo de produção tornou-se escravista e trabalhar caberia aos escravos, o que passou a ser então algo negativo.

O cidadão, para Platão, deveria ser poupado do trabalho. Aristóteles valorizava a atividade política e referia-se ao trabalho como atividade inferior que impedia as pessoas de terem virtude. Todo cidadão deveria abster-se de profissões mecânicas e da especulação mercantil: a primeira limita intelectualmente, e a segunda degrada eticamente. A filosofia clássica caracterizava o trabalho como degradante, inferior e desgastante. (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 28)

Seguindo o curso da história, o modo de produção feudal irá caracterizar a Idade Média, marcado pelo trabalho servil, onde o trabalho era visto como fator de proteção, já que os camponeses habitavam nas terras da nobreza e trabalhavam em troca da segurança dentro do feudos. Além do trabalho escravo que ainda persistiu na idade média, também “há o trabalho agrícola e militar, entendido como fonte de subsistência ou lucro pessoal ou para o senhor feudal, ou obrigação coletiva (necessário ao bem da comunidade)” (Fontana, 2021, p. 1159).

Com a expansão marítima europeia, surge o mercantilismo e com ele o avanço do comércio e o acúmulo de riquezas além dos continentes do velho mundo, alimentando ainda mais o modo de produção escravista e exploratório, sendo estes marcos da Idade Moderna, junto ao Renascimento e a Reforma Protestante. Será então o mercantilismo que irá dar início ao capitalismo comercial, evoluindo para o capitalismo industrial, trazido pela Revolução Industrial do século XVIII. Consequentemente, como diz Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 28), “o surgimento do capitalismo que se constrói e se consolida uma mudança mais visível na reflexão sobre o trabalho” e reafirma ao trazer as ideias de Marx (1983) quando diz: “(...) a atividade de um número maior de trabalhadores, [...] para produzir a mesma espécie de mercadoria, sob o comando do mesmo capitalista, constitui histórica e conceitualmente o ponto de partida da produção capitalista.”

Atrelado ao novo modo de produção de manufaturas em grande escala, surge o trabalho assalariado: de um lado o dono do capital e do outro o detentor da força de trabalho, configura-se, então “a noção de contrato de trabalho, recriando-o na forma de emprego assalariado.” (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 29).

A transição da idade moderna para a contemporânea é marcada pela revolução francesa, o surgimento do socialismo, seguida de grandes transformações trazidas pela revolução industrial, iniciada na Europa (século XVIII) e conquistado seu apogeu com as fábricas metalúrgicas e automobilísticas dos Estados Unidos (século XIX).

O século XIX foi influenciado pela corrente de pensamento positivista, “assentado em ideias iluministas que valorizavam a razão, a objetividade, o desenvolvimento científico e as evidências empíricas e sensíveis.” (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 36) regendo as práticas, portanto, da administração científica que norteou o sentido de trabalho nessa época, mas que, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 37):

[...] apesar da pretensa visão integrativa, atribuindo um elevado valor ao trabalho árduo, simbolizado como prosperidade, acabou, pelo método que advogou, por

intensificar o processo de exploração e de alienação [...] e ampliou a mais-valia relativa.

As abordagens integrativas de que fala os autores, é o taylorismo e o fordismo, modelos de trabalho que: “renovaram e/ou reafirmaram a concepção capitalista tradicional do trabalho, [...] oferecendo a legitimidade científica que o fim de século XIX exigia e sofisticando as dimensões concretas (tecnologia), socioeconômica e gerencial do trabalho”. (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 39).

Instrutivamente, dentro do contexto histórico social, político e econômico, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) sintetizam três concepções de trabalho: Clássica, Capital Tradicional e Marxista, destacando para cada uma delas as influências, o contexto, o papel de trabalho, a descrição de trabalho real e o seus valores.

A Igreja Católica também se posiciona frente as questões do trabalho, ela divulgar cartas oficiais denominadas encíclicas: Vieira (2010) explana sobre a *Rerum Novarum* do Papa Leão XIII (15.05.1891) e Strefling (2007), sobre a *Laborem Exercens* (15.09.1981) do sumo pontífice João Paulo II. Segundo os autores respectivamente citados, aquela versa sobre ideias sociais de valorização da pessoa do trabalhador e está, sobre o trabalho humano.

O século XX é marcado pelas guerras mundiais e a crise do sistema capitalista, desencadeada pela Grande Depressão de 1929, onde empresas decretaram falência e milhares de pessoas ficaram desempregadas. Por outro lado, durante a I e II Guerra Mundial, as relações de trabalho são impactadas, devido a necessidade da produção em larga escala para anteder as demandas da guerra, resultando no aumento da mão de obra, principalmente a feminina. Paralelo a esse avanço, os movimentos sindicais são fortalecidos.

À proporção que o mundo apresenta seus fatos o comportamento do homem reage as mudanças, na pós-modernidade ter muitos trabalhadores nas fábricas não é mais critério de forças nas empresas e sim o poder digital e tecnológico que essas organizações possuem:

[...] se durante a vigência da empresa taylorista e fordismo, a força das empresas era mensurada pelo número de trabalhadores e trabalhadoras que nela atuavam, na era atual, das empresas flexíveis e digitalizadas do mundo financeirizado, quanto menos trabalho vivo existir nas empresas, [...], mais transnacionais serão os seus perfis. (Antunes, 2020, p. 7-8)

Os episódios característicos que impactam o trabalho no século XXI versam sobre a ascensão do mundo digital, da robótica, da biotecnologia, impulsionado pela pandemia da Covid-19, que alavancou o trabalho nas redes de internet e as relações de trabalho virtuais. Paralelo a tudo isso, o mundo passa por transformações climáticas provocadoras de desastres

naturais, conflitos de guerra, diversificação do eixo econômico mundial da América do Norte (Estados Unidos) para o continente asiático (China). Enfim, transformações que sensibilizam de forma globalizada o mundo do trabalho.

Malvezzi (2000 *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 56) identificou cinco pilares das transformações no mundo do trabalho no contexto de globalização:

1. mudanças nas noções de espaço como distância [...];
2. alta circulação do capital financeiro e tecnológico, tornando a competição entre as empresas mais intensa e global;
3. aumento da imprevisibilidade dos acontecimentos políticos, sociais e culturais, dificultando a atividade de planejamento;
4. bombardeio de informações [...];
- e 5. criação da possibilidade de se viver diferentes identidades.

Sendo assim, o conceito de trabalho caminha por sentidos que não se estabilizam, pois a história é dinâmica, e essa fluidez justifica a diversidade de significados atribuídos ao trabalho.

2.1.2. Quem são os trabalhadores?

Definir o que é o trabalhador é entender que não existe um conceito fixo, mas sim, várias conotações, todas elas com convicções embasadas e justificadas na lógica dos aspectos sociais e econômicos que marcam a história do homem.

Vale ressaltar que as referências mais citadas são as de perspectivas sociológicas e críticas, a exemplo de Karl Marx (1867) como literatura clássica e Ricardo Antunes (1999) em textos contemporâneos.

Na obra *O Capital*, de Marx (2018) o trabalhador é aquele possuidor da força de trabalho, um livre proprietário de sua capacidade de trabalho, que a vende por um tempo determinado a um possuidor do dinheiro.

Para Antunes (1999, *apud* Previtali, 2013, p. 3), os trabalhadores são:

[...] a classe-que-vive-do-trabalho diz respeito à totalidade de homens e mulheres, produtivos e improdutivos, desprovidos de meios de produção e que são obrigados a vender sua força de trabalho no campo e na cidade em troca de salário. [...] No entanto, estão excluídos gestores do capital e os que vivem de juros e da especulação, os pequenos empresários e a pequena burguesia urbana e rural proprietária, ainda que possam se constituir importantes aliados da classe trabalhadora no campo político.

No contexto da legislação trabalhista brasileira, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)² faz menção a definição do que é o empregado, em seu Art 3º: “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.” E acrescenta o termo trabalhador logo em seguida, no *Parágrafo Único*: “Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.” Porém, a referência a empregado é a que mais prevalece e se refere ao trabalhador.

Mantendo o caráter de jurisdição para definir o trabalhador, segue uma tabela comparativa com as principais características dos tipos de trabalhadores no Brasil fundamentados nas bases legais do país, conforme demonstrado no Anexo A.

Toda essa diversidade de atribuições ao trabalhador é retratada por Henningtonao, Santos e Pasche (2024, p. 8) ao dizer que:

O trabalhador é potente: graças a sua inventividade, seus saberes investidos, seu poder de adaptação e suas estratégias. Na micropolítica, somos gestores do nosso processo de trabalho, pois nem tudo pode ser prescrito, antecipado. Diante das dramáticas, dos novos acontecimentos que surgem na atividade, fazemos escolhas. E no coletivo, podemos intervir para transformá-lo.

Entretanto, Luna e Oliveira (2022, p. 76) enfatiza o eminente risco de desorganização coletiva do trabalhador por ocasião do surgimento das TICs e das plataformas digitais de vendas de serviços, contexto em que o trabalhador é citado como:

[...] proletário digital; àquele trabalhador desprovido dos direitos protetivos.” [O que alimenta o] sentimento de não pertencimento de classe trabalhadora, visto que a atual organização do mundo do trabalho digital-informacional contribui para fragmentação – ainda maior – da organização coletiva. [As autoras definem os trabalhadores como possuidores de identidade de] plataformizados exercendo seus trabalhos desprotegidos e tidos como *livres; empreendedores e autônomos*, quando seguem, na prática, tendo seu trabalho subordinado e controlado pelo capital.

Em suma, mas sem cessar as várias perspectivas de definir o trabalhador, Dejours (1992, p. 55) destaca que “o trabalhador não é apenas um executor: ele é o único que pode enfrentar o real do trabalho”, levando em consideração que “O trabalho real nunca se reduz à tarefa prescrita. O essencial do trabalho reside justamente naquilo que escapa à prescrição. É aí que intervêm a inteligência, o saber fazer, a astúcia, o engajamento do corpo e da subjetividade.”

² CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). criada no Brasil em 1 de maio de 1943, pelo Decreto-Lei nº 5.452.

2.2. As Organizações

A descrição dos conceitos de organizações são didática e diversificadamente elucidadas por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2014, p. 74) na obra *Psicologias, Organizações e Trabalho no Brasil*. Introduzidas a partir de citações que vão do senso comum ao campo científico.

Segundo o dicionário Aurélio (Ferreira, 2009): a) ato ou efeito de organizar(-se); b) modo pelo qual o ser vivo é organizado; c) modo pelo qual se organiza um sistema; d) associação ou instituição com objetivos definidos; e) organismo (p. ex., a Unesco); f) designação de certos organismos (p. ex., a Organização das Nações Unidas); f) planejamento, preparo (p. ex., organização de uma festa).

Diferentes concepções sobre o que são organizações foram historicamente construídas e, com isso, vieram as contribuições para o desenvolvimento de estudos organizacionais. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 75), expõe definições de organizações sob a ótica de autores clássicos e de manuais didáticos, segundo consta no Anexo B.

2.2.1. Conceitos e análises das organizações

As formas de conceituar e analisar as organizações, segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2014, p. 101), são diferentes: elas perpassam por quatro eixos: "as organizações podem ser tratadas como produto ou como processo. Como unidades cooperativas ou conflitivas."

E esse trato na sua compreensão é construído com base na oposição de perspectivas, quando o eixo produto (entidade, estrutura) se contrapõe ao processo (ação) e quando a cooperação (ordem, consenso e estabilidade) se contrapõe ao conflito (coerção e mudança).

[Como *produto* a organização é] como entidade formal, independente das ações dos indivíduos [...]. A organização molda o comportamento dos seus membros [...]; [Entretanto, como *processo*] as decisões pessoais estão no centro das configurações organizacionais. [Sobre o eixo da *cooperação*], as organizações são como sistemas sociais em que os grupos compartilham objetivos, metas e valores que os levam a agir congruentemente para o alcance da missão coletiva. [Enquanto, sob *conflito*, os sistemas sociais são] marcados por assimetrias de poder e capacidade de influir nas decisões. Há conflitos de interesses e divergências quanto a objetivos e metas. (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos 2014, p. 102, grifo nosso).

Fundamentado em Scott e Davis (2007 *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 76) a definição de organização possui três perspectivas:

- Sistemas abertos: sistema social inserido em um ambiente maior, envolvendo fluxo de atividades de coalizões de membros com distintos interesses;
- Sistemas naturais: coletividades forjadas por consensos e conflitos, buscando sua sobrevivências;
- Sistemas racionais: coletividades altamente formalizadas voltadas para atingir de modo colaborativo objetivos específicos, explícitos e bem definidos.

Com base em Morgan (2006, p. 27), a diversidade de perspectiva sobre o significado de organização é feita através de metáforas: “porque não pode haver uma só teoria ou metáfora que nos dê um ponto de vista sobre tudo e não pode haver uma única "teoria correta" para estruturar tudo que fazemos.” Especificidades destas metáforas estão especificadas no Anexo C.

Reconhecendo os múltiplos conceitos de organização, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), mapeia a concepção de organização dentro de três abordagens: cognitivista, culturalista e institucionalista.

A abordagem cognitivista é voltada para a gestão de recursos humanos e para as organizações:

[...] refere-se ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existente num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. [...] (Simon, 1979, *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 90).

Simon (1970, *apud* Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2014, p. 91) formulou os “limites da capacidade de processamento das informações dos indivíduos, ao postular sobre a racionalidade limitada, ou seja, os indivíduos possuem “limites da capacidade de processamento das informações” fazendo com que o ambiente seja compreendido apenas de forma parcial.

Entretanto, Karl Weick (1973 *apud* Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 90-91) apresenta uma perspectiva sociocognitivista nos estudos organizacionais:

[...] a organização é fluida [...]. Isso significa que precisamos definir a organização através do processo de sua formação. O processo de formação da organização consiste na solução da ambiguidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados [...].

Na abordagem culturalista “a cultura é um processo contínuo, proativo da construção da realidade; [...] não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se

desenvolve durante o curso da interação social.” (Morgan, 1996 apud Zanelli; Borges Andrade; Bastos, 2014, p. 94).

A sociedade, para a abordagem Institucionalista,

[...] é uma rede, um tecido de instituições, organizações, estabelecimentos, agentes e práticas. As sociedades humanas estão constituídas, no mínimo, por quatro instituições: a língua, as relações de parentesco, a religião e a divisão técnica e social do trabalho. As instituições interpenetram-se e articulam-se para regular a produção e a reprodução da vida humana. (Barembliitt, 1998 apud Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 96)

Conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 101), essas três perspectivas têm em comum a postura de

[...] não assumir a organização como uma entidade, algo substantivo, concreto e que existe independente das pessoas que a constituem. Pelo contrário, enxergam as organizações como detentoras de um status ontológico precário e priorizam a importância do modo de organização. Ou seja, as três perspectivas se aproximam do polo processo.

Um processo constituído por três pilares distintos que estruturam as organizações e que se relacionam, são eles: regulatório, normativo e cultural-cognitivo.

A ênfase *regulatória* se dá na conformidade às regras. Segundo essa visão, organizações legítimas são aquelas estabelecidas e que operam de acordo com relevantes regras legais ou quase legais. Já uma concepção *normativa* defende uma base mais profunda, moral, para alcançar a legitimidade, enquanto um ponto de vista *cultural-cognitivo* aponta para a legitimidade que emerge da conformidade em torno da definição de uma certa situação, de um frame de referência, de um papel reconhecido ou, ainda, em modelos de estruturas.” (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 101)

2.2.2. As Organizações e a Comunicação no Eixo da Cooperação

Na definição de organização elucidada por Barnard (1971, p. 101), dentro do eixo da cooperação, a comunicação é enfatizada como o construto que conecta as pessoas dentro desse sistema de cooperação.

Uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum. Os elementos de uma organização consistem, portanto, em (1) comunicação; (2) desejo de servir; e, (3) propósito comum.

Esse pensamento está no cerne de uma teoria administrativa que leva em consideração a comunicação não apenas como linguagem escrita e falada, mas como “*sensibilidade*

observadora, que seria uma habilidade de entender sem palavras as situações e intensões.” (Lodi, 1971, p. 120)

A coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige, [...] um sistema de comunicações na organização. Tal sistema de comunicações implica em centros ou pontos de interconexão e só podem operar se esses centros estiverem ocupados por pessoas que recebem o nome de “executivos”. [...], então, a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação, na proporção em que, as comunicações têm de passar através de posições centrais. Mas desde que o objetivo do sistema de comunicação é a coordenação de todos os aspectos da organização, segue-se que as funções aos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão, pelo menos, em que êle deve ser realizado através da comunicação formal. (Barnard, 1971, p. 213)

2.3. A Psicologia na Ênfase do Trabalho: Organizacional, Social e Clínica.

2.3.1. Marcos teóricos da psicologia organizacional e do trabalho

Mediante os registros acerca dos indivíduos na condição de trabalhadores, as nuances e acontecimentos do trabalho ao longo da história e as organizações como vem se colocando nos contextos sócio, político e econômico, é perceptível a complexidade com que se dá as relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Sendo, portanto, um campo de atuação para a psicologia, onde a dimensão humana é assistida como objeto de estudo e de intervenção. Contudo, a psicologia pode contribuir com seus fundamentos teóricos e técnicos para atender as demandas existentes nas organizações e no campo de trabalho em geral.

Outro sim, o desenvolvimento do campo da psicologia organizacional e do trabalho recebeu várias contribuições ao longo da história: da Revolução Industrial, da Teoria Clássica da Organização, da Administração Científica, das abordagens Sistêmica, Comportamental, Contingencialista, Estruturalista, Neoclássica e das Relações Humanas.

A crescente demanda da Revolução Industrial no século XIX levou a um novo modelo de consumo em massa e para isso os trabalhadores precisavam alcançar o máximo de produtividade, um cenário de mudanças sociais e econômicas que se apresentou como marco histórico para o surgimento da psicologia no contexto do trabalho. A Revolução Industrial trouxe mudanças, como menciona Schultz e Schultz (2014, *apud* Rothmann e Cooper, 2017):

Durante essa era, a ênfase foi no trabalho sendo realizado, e não na pessoa que realizava o trabalho. [...] Os problemas de eficiência levaram os engenheiros a começarem a considerar as pessoas que operavam as máquinas. Isso, por sua vez, levou à implementação dos estudos de tempos e movimentos. Por meio desses estudos, foram feitas tentativas de planejar tarefas de modo que pudessem ser realizadas da maneira mais eficiente.

Diante da evolução desse contexto se formula no início do século XX a abordagem Clássica da Administração com o europeu Henry Fayol e, a Administração Científica com Frederick Winslow Taylor.

De acordo com Massuga et al. (2021), Fayol buscou aumentar a eficiência das empresas focalizando na estrutura organizacional e nas funções administrativas de trabalho, compreendendo que o sucesso da empresa depende mais das habilidades administrativas dos líderes do que das técnicas.

Rothmann e Cooper (2017) explica como Taylor desenvolveu o princípio da administração científica, a partir do estudo dos movimentos específicos que a tarefa total era feita, almejando determinar um método racional, objetivo e efetivo de realizar essa tarefa.

O taylorismo influenciou o modelo de produção fordista e este, posteriormente o Toyotismo, configurando-se aí os três principais modelos de produção industrial: o taylorismo (Estados Unidos) no final do século XIX, o fordismo (Estados Unidos) início do século XX e, Toyotismo (Japão) pós segunda guerra mundial.

Ainda dentro da abordagem Clássica, Max Weber desenvolveu a teoria burocrática, a qual “buscava estabelecer uma ordem e estabilidade para as organizações, por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas permeadas por regras sistêmicas”. (Massuga et al. 2021, p. 14).

A teoria das Relações Humanas surgiu da necessidade de humanizar e democratizar a administração, com isso, a organização é tratada como um grupo de pessoas, pautadas em um relação de confiança e abertura, onde não há necessidade de uma autoridade centralizada. A dinâmica grupal favorece a interação entre o sujeito e seu ambiente, influenciando assim o seu comportamento. Conforme cita Schultz e Schultz (2014, *apud* Rothmann e Cooper, 2017):

De acordo com essa abordagem, as pessoas respondem basicamente ao ambiente social, a motivação depende mais das necessidades sociais do que das necessidades econômicas, e empregados satisfeitos trabalham mais arduamente que empregados insatisfeitos.

O estruturalismo é um método que Lévy-Strauss trouxe da linguística e introduziu nas ciências sociais, se estendendo para a economia, à administração, à sociologia e à psicologia. Uma teoria que sintetiza a formalidade da Teoria Clássica com a informalidade da Teoria das Relações Humanas. (Chiavenato, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004) a abordagem Estruturalista tem como ênfase a estrutura organizacional, as pessoas e o ambiente, a abordagem é formal e informal, com enfoque em um sistema natural, isto é, orgânico e aberto. O conceito de organização é como

um sistema socialmente construído e reconstruído para atingir objetivos, os quais buscam um equilíbrio entre os da organização e o dos indivíduos, acreditando que os conflitos são inevitáveis, pois conduzem à mudança e à inovação. A concepção de homem é de um homem organizacional e o seu comportamento é de um ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações.

Enquanto o Estruturalismo foi influenciado pela sociologia, a Psicologia Organizacional irá influenciar a abordagem comportamental (Chiavenato, 2004). O comportamento organizacional é explicado a partir do comportamento dos indivíduos, o qual é descrito a partir da motivação humana, idealizada e sistematizada pela teoria de Maslow³.

Ao passo que a abordagem comportamental enfatiza o comportamento das pessoas para que ocorra transformação na organização, a abordagem contingencialista salienta o ambiente como fator relevante para as organizações: “As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam” (Chiavenato, 2004, p. 500).

Já na Abordagem Sistêmica, onde a teoria se desenvolve na dicotomia entre empresas abertas e fechadas, ela “representa uma organização como um sistema aberto, que interage com as forças e fatores ambientais” (Rothmann e Cooper, 2017). Como reforça Chiavenato (2004, p. 500), “com incessante intercâmbio de matéria - energia – informação em relação a um ambiente circundante. A ênfase é colocada nas características organizacionais e nos seus ajustamentos contínuos às demandas ambientais.”

Sucedendo as abordagens já citadas, a teoria Neoclássica irá realizar, conforme cita Chiavenato (2004, p. 148), “um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas”, apoiada em princípios universais, que tenham valor preditivo e verdadeiro, mas que também recebe influência da cultura, do universo físico e biológico e do meio ambiente.

2.3.2. As ênfases da psicologia do trabalho: Organizacional, Social e Clínica

Bendassolli e Soboll (2011, p. 4) traz as clínicas do trabalho⁴ existentes na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), mesmo havendo contrapontos nos aspectos

³ Teoria da motivação onde as necessidades humanas estão organizadas em níveis, (...) Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas e no topo, as necessidades de autorealização. (Chiavenato, 2004, p. 329).

⁴ “Compreende-se por *clínicas do trabalho* um conjunto de teorias que tem como foco de estudo a relação entre trabalho e subjetividade. [...] o objeto comum dessas teorias é a *situação* do trabalho, [...] a relação entre o *sujeito*, de um lado, e o *trabalho* e o *meio*, de outro.” (Clot; Leplat, 2005 *apud* Bendassolli e Soboll, 2011, p. 3)

metateóricos, teóricos-conceituais e tecnológicos. Os autores destacam a divisão do campo em três vias: organizacional (cognitiva-comportamental), social e clínica:

[...] a psicologia do trabalho de inspiração *cognitivo-comportamental*, o interesse está centrado no comportamento humano, que deve ser gerenciado e nos "modelos mentais" que definem o modo como os indivíduos "processam" as informações que recebem do ambiente de trabalho e da própria atividade em que estão envolvidos, e que aparecem na forma de pressupostos, histórias, imagens e abstrações. [Na *social*] a análise do trabalho pode ser realizada tendo em vista, [...], identidade pessoal e social, efeitos do desemprego e processos organizativos. [...] as abordagens *clínicas* buscam evidenciar a relação entre o trabalho e os processos de subjetivação, de forma que os conhecimentos produzidos nesta perspectiva oportunizam conscientização relativa às vivências nas relações de trabalho, visando a transformação da realidade. (grifo nosso).

Para Coutinho, Bernardo e Sato (2018) a psicologia social do trabalho singulariza-se pelos problemas que estuda e pelas demandas que aceita, incluindo os aspectos sócio-históricos do sujeito existentes nas relações de trabalho, ou seja, com a saúde do trabalhador. Ela tem, sobretudo, “a intenção de questionar e apontar as condições e relações de trabalho que restringem as ações das pessoas, constroem seus modos de ser e limitam suas condições de vida.”

Com relação a psicologia clínica no contexto de trabalho, mais precisamente, a clínica do trabalho, segundo Bendassolli e Soboll (2011), irá trazer as contribuições da psicodinâmica do trabalho, a clínica da atividade, a psicossociologia e a ergologia, sendo diferentes do modelo clínico “individualista”, posicionando-se, portanto, como clínicas “sociais”.

A ênfase organizacional e do trabalho abarca muitas atribuições, conforme listado por Silva e Cardoso (2024): saúde do trabalhador, ao ser responsável pela qualidade de vida e saúde física e mental dos trabalhadores; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; planejamento de carreira; mediação das relações dos funcionários entre si e com os empregadores; descrição e análise de cargos; pesquisa de clima organizacional na empresa; atendimento individual; avaliação psicológica e produtividade. Isto, o que seria ideal, dentro de um ambiente que possibilite a atuação crítica do psicólogo nas organizações de forma que o seu trabalho possa trazer mais humanização para as relações da empresa.

Contudo, mesmo tendo o trabalho como objeto em comum, cada ênfase tem suas particularidades: a organizacional está interessada em entender como os indivíduos e as organizações processam as informações que recebem do próprio ambiente, a social busca articular o trabalho a processos sociais mais amplos, e as abordagens clínicas buscam subsidiar ações de indivíduos e coletivos diante das diversas situações de vulnerabilidade no trabalho.

3. A COMUNICAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA SAÚDE MENTAL

Falar de saúde mental na ceara desta pesquisa bibliográfica é relacionar o trabalhador com a abordagem humanista de administração e o fazer da psicologia nesse contexto, tendo a comunicação habilidosa como fator de bem estar desses trabalhadores nas organizações.

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (Chiavenato, 2003, p. 98)

Conforme, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 303), as condições de trabalho repercutem diretamente no bem-estar e na saúde do trabalhador, que necessita de boas condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional) e temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) para o seu alcance.

À proporção que as atenções se voltam para saúde e bem-estar do trabalhador obtém-se a saúde organizacional, “incluindo observância e variáveis como estrutura, política de gestão de pessoas, tipos de liderança e demais processos que envolvem suporte e condições de trabalho.” (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 298).

3.1. Saúde Mental e o Burnout

Indo de encontro as reflexões e concepções, registrada nesta pesquisa, acerca dos pontos de vista sobre o trabalho, que vão de caráter degradante, inferior e desgastante caracterizado pela filosofia clássica, haja vista o modo de produção escravista (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014), passando pelo elevado valor assumido na Idade Média onde o trabalho era percebido como fator de proteção e necessário ao bem da comunidade (Fontana, 2021), até os dias atuais como a “contrapartida necessária na base da produção [onde] quanto menos *trabalho vivo* existir na empresa, mais produtiva elas são (Antunes, 2020, p. 7-8).

Chegamos, no que a psicodinâmica do trabalho de Dejours (1994, p. 26-28) considera ser o trabalho uma atividade subjetiva conectada à produção coletiva e social, imersa em uma carga psíquica onde

[...] parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, face a face, o projeto espontâneo do trabalhador e a organização do trabalho, que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso. [...] Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. [...] Abre-se, então, o domínio do sofrimento.

Sendo pertinente, como menciona Oliveira (2022, p. 293), discutir o campo de trabalho em um “lugar de influência de formas de sentir, pensar e agir no mundo e, conseqüentemente, nos modos de vida contemporâneo.” Onde o lugar do sofrimento está cada vez mais posicionado nas organizações, por meio de adoecimentos mentais que incapacitam o trabalhador.

Destarte, segundo Venier e Campos (2021, p. 105), levando em consideração todo um contexto de como o trabalho é organizado e as transformações nas demandas organizacionais, “práticas hostis presentes no contexto organizacional [...] podem propiciar o aparecimento de doenças ocupacionais, sejam de ordem física (normalmente psicossomáticas) e/ou psíquica.”

Portanto, para Martins et al. (2000, p. 58 *apud* Venier e Campos, 2021, p. 106) “a consequência da interação de diversas situações e condições às quais o indivíduo está exposto e a forma como ele lida com essas situações potencialmente desestabilizadoras” os levam ao estresse, repercutindo na saúde e bem-estar do trabalhador.

Sabendo que dentro da Classificação Internacional de Doenças (CID-11) e do DSM V existe uma variedade de diagnósticos alusivos aos transtornos comportamentais e mental que podem estar relacionados ao trabalho, como depressão e ansiedade, a síndrome de burnout apresenta suas especificidades:

Como apontado por Maslach e Jackson (1981) e reafirmado por Carloto e Silva (2003), as três dimensões descritas como constituintes do *burnout*, a exaustão emocional [...], a despersonalização e a falta de realização profissional [...] são respostas a uma exposição contínua a estressores laborais. (Azzi, Ferreira, Polydoro, 2019, p.45-46)

Na literatura, são apresentadas várias definições para a síndrome de *burnout*, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 306) designa como “uma resposta prolongada a agentes estressores do contexto de trabalho, sendo definido como uma síndrome composta por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia.”

Maslach e Schaufeli (1993 *apud* Azzi, Ferreira, Polydoro, 2019, p. 44) relaciona cinco elementos comuns presentes no burnout:

a) predominância de sintomas relacionados à exaustão mental e emocional, fadiga e depressão; b) ênfase nos sintomas comportamentais e mentais e não nos sintomas

físicos; c) os sintomas são relacionados ao trabalho; d) manifestações em pessoas que não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes do surgimento da síndrome; e) diminuição de afetividade e do desempenho no trabalho decorrente de atitudes e comportamentos negativos.

Considerando o excesso de trabalho a principal causa do burnout, o Ministério da Saúde do Brasil define-o como Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional em decorrência de um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. Cabendo ao Psicólogo ou Psiquiatra realizar o diagnóstico e orientar a melhor forma de realizar o tratamento.

Porém, existe várias formas de prevenir o burnout, atitudes que partem não só das pessoas, mas, principalmente, das organizações. No tocante as organizações, em meio as várias atribuições que lhe cabe, é necessário promover um ambiente profissional psicologicamente seguro, trocando o caráter de comando e controle pela escuta ativa, comunicação assertiva e empatia.

Diante do exposto, desenvolver-se-á apontamentos sobre a importância da comunicação dentro das organizações e a relação que ela tem com a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores.

3.2. A comunicação

Partindo do pensamento de Saussure (2006, p. 22), que diz: “toda definição [...] de um termo é vã; é um mau método partir dos termos para definir as coisas”, portanto, nos encontramos na posição de referenciar o que é comunicação sem delimitar conceitos. Mas, como trazer o resultado de uma pesquisa bibliográfica, sem assim fazer? Fazendo a leitura do mundo, precedendo a leitura da palavra (Freire, 1989).

E essa visão de mundo é percebida pela necessidade da compreensão que a comunicação tem na saúde mental das pessoas, especificamente nesta pesquisa, dos trabalhadores. Indivíduos diversificadamente definidos sob as mais variadas concepções e dentro de todos os contextos históricos até então existentes, como já referenciados no capítulo anterior.

3.2.1. Definição de comunicação

De acordo com Park; Sapir, (1971, p. 63 *apud* Rüdiger, 2011, p. 41). “A comunicação é um processo [...] social, [...] completo a partir do momento em que resulta em uma espécie de compreensão. [...] Ela é antes expressão, interpretação e resposta”. Para Cooley (1909, p. 61 *apud* Martino, 2020) a comunicação é “o mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem”. Recentemente, em meio as várias citações sobre comunicação, menciona-se que:

A comunicação é o colocar de uma ideia na mente do outro, de forma intencional, para que seja interpretada através da palavra, do gesto, do som, da imagem, da vibração, do sentir, enviados e interpretados pelo emissor e recebidos e, também, interpretados pelo receptor, estando ambos inseridos num quadro de cultura e reconhecimento comuns. (Eco, 2021; Oliveira, 2017 *apud* Cardoso, 2023, p. 5).

Em virtude da diversidade de campos teóricos que envolve a pesquisa em comunicação, e por ela estar presente em todas as áreas de atuação dos seres humanos é relevante citar algumas de suas abordagens e adentrar apenas no domínio da psicologia.

A comunicação está em todas as áreas: linguística, comunicação social (TV, rádio, mídias digitais, publicidade, propaganda, relações públicas e afins), artes, sociologia, antropologia, educação, biologia, política, tecnologia etc. Especificamente podemos citar nas ciências sociológicas, antropológicas e linguística, os seus eixos de pesquisa:

A sociologia vê a comunicação como um fenômeno social, conforme mencionado por Bettine (2021, p. 12) ao falar da Teoria de Ação Comunicativa (TAC), a qual “tem como paradigma a comunicação livre de coerções, a intersubjetividade comunicativa, a ação comunicativa e a dualidade de análise da sociedade”. As bases conceituais dessa teoria foi postulada pelo sociólogo alemão Jürgen Habermans, um influente pesquisador das ciências sociais do século XX.

Para exemplificar o foco antropológico da comunicação na variação cultural da linguagem e nos significados, citamos os estudos de Clifford Geertz (2008, p. 70):

[...] os modelos *de* processos – linguísticos, gráfico, mecânico, natural, etc., que funcionam não para fornecer fontes de informações em termos das quais outros processos podem ser padronizados, mas para representar esses processos padronizados como tal, [...] e talvez se encontrem apenas no homem, entre os animais vivos.

Na linguística Roman Jakobson trouxe contribuições para a fonologia, poética e comunicação:

A linguagem deve ser estudada em toda a variedade de suas funções. [...] Para se ter uma idéia geral dessas funções, é mister uma perspectiva sumária dos fatores

constitutivos de todo processo lingüístico, de todo ato de comunicação verbal. [Os fatores são: o contexto, o emissor, o receptor, um canal de contato, um código comum, e a mensagem]. [...] Cada um desses seis fatores determina uma diferente função da linguagem [respectivamente: referencial, emotiva, conativa, fática, metalingüística e poética]. (Jakobson, 1969, p. 122-123).

Nesse sentido, o Jakobson (1969, p. 23) enfatiza a contribuição da psicologia na realização de análise psicolinguística de codificação e decodificação no processo, do que ele chama de comunicação normal. Isto é: “onde opera um codificador e um decodificador. O decodificador recebe uma mensagem. Conhece o código. A mensagem é nova para ele e, por via do código, ele a interpreta.”

Contudo, o estudo da comunicação pela psicologia desponta para uma dimensão mais abrangente, envereda pelos atos da verbalização e não-verbalização, e, conforme a dedução de Ducrot (1977, p. 10), cabe “ao psicólogo, que estuda o antes e o depois do ato de fala, as intenções e as causas de que procede, os efeitos que desencadeia”, compreender o que determina uma situação, sentimentos e comportamentos das relações existentes entre os interlocutores.

Consequentemente, a comunicação é investigada como fenômeno psicológico explorando os processos cognitivos, emocionais e afetivos, como também os comportamentos, levando em consideração estes aspectos e as características individuais que interagem na comunicação não-verbal e intrapessoal nos relacionamentos com os outros.

Como a concepção de comunicação é heterogênea nas ciências, assim também é na psicologia, conforme observa-se nas abordagens psicanalítica, humanista, comportamental e cognitivista.

A comunicação entre paciente e analista, aqui consideramos os termos psicanalíticos, é inaugurada por Freud, segundo Macedo e Falcão (2005, p. 65):

[...] o tempo da palavra como forma de acesso por parte do homem ao desconhecido em si mesmo e o tempo da escuta que ressalta a singularidade de sentidos da palavra enunciada. Ocupa-se [...] de palavras que desvelam e velam. [...] Um chega com palavras que demandam um desejo de ser compreendido em sua dor, o outro escuta as palavras por ver nestas as vias de acesso ao desconhecido que habita o paciente.

A perspectiva lacaniana de comunicação é de que a “essência de toda comunicação é um mal-entendido – o que é transmitido é o próprio matema⁵.” (Fink, 1998, p. 177) Por exemplo: “Você é um filho modelo [...] o filho pode entender mal aquela avaliação em termos

⁵ O matema, um projeto sempre presente no horizonte lacaniano, viria a constituir a linguagem oficial do discurso do analista, o sistema formal capaz de assegurar a persistência de seu laço. (Centeno e Moreira, 2024, p.10)

de modelo de carro ou aviões, [...], em lugar de um filho autêntico.” (Fink, 1998, p. 55). A mensagem transmitida é carregada de significados o que dá margem a interpretações variadas, e, só uma decodificação analítica favoreceria o entendimento.

Consoante a abordagem centrada na pessoa, Carl Rogers enfatiza a comunicação empática, genuína e acolhedora, assegurando não haver barreiras à comunicação intersubjetiva.

[...] verifiquei ser enriquecedor abrir canais através dos quais os outros possam me comunicar os seus sentimentos, seus mundos perceptivos particulares. Consciente de que a compreensão compensa, procuro reduzir as barreiras entre os outros e mim, para que eles possam, se assim o desejarem, revelar-se mais profundamente. Existe na relação terapêutica um determinado número de processos para tornar mais fácil ao cliente comunicar-se. Posso, com minha própria atitude, criar uma segurança na relação, o que torna mais possível a comunicação. (Rogers, 1997, p. 22-23)

Adentrando no entendimento fenomenológico, Yano (2025, p. 38) traz a importância para a comunicação humana, como também para a relação terapêutica, da *awareness* semântica. Inspirada em Martin Buber, ela “é apresentada como uma habilidade que vai além do significado literal das palavras, integrando a intencionalidade, a afetividade e o contexto”. Buber (1974 *apud* Yano, 2025, p. 41) diz ser no valor da comunicação onde nasce a autenticidade onde o outro é acolhido:

No encontro do diálogo Eu-Tu, [...] revela o valor da comunicação que nasce da autenticidade, no qual o outro é acolhido, [...] visto não como objeto, mas como um ser com existência própria. [...] [Ao contrário do que ele também observa na sociedade moderna que] enfatiza predominantemente a relação Eu-Isso, em que as interações são utilitárias e objetificantes, resultando em distanciamento e alienação.

Dentro da perspectiva de uma comunicação a luz da psicologia, a terapia cognitiva comportamental aborda a comunicação relacionando-a com a assertividade (comunicação clara, direta e respeitosa) e as habilidades sociais (expressão emocional, empatia, escuta ativa, negociação e resolução de conflitos).

Levando a comunicação para a relação terapêutica entre o psicólogo e o paciente, na prática clínica o seu exercício flui de forma espontânea, mas também através de recursos como: o diálogo socrático, as técnicas de exposição e o role-play. Wright et. al. (2008) demonstra a importância do ensaio, ainda na sessão, de habilidades comportamentais para desenvolver a comunicação assertiva. Del Prette e Del Prette (2017, p. 28) aponta a comunicação como uma das dez classes funcionais das habilidades sociais:

1. Comunicação: Iniciar e manter conversação, fazer e responder perguntas, pedir e dar *feedback*, elogiar e agradecer elogio, dar opinião, a comunicação tanto ocorre na forma direta (face a face) como na indireta (uso de meios eletrônicos); na comunicação direta, a verbal está sempre associada à não verbal, que pode complementar, ilustrar, substituir e às vezes contrariar a verbal.

A psicologia cognitiva comportamental reconhece as interações existentes nos processos biológicos do indivíduo, nas suas interações sociais e história de vida. A comunicação não é só uma necessidade do homem, mas também “uma habilidade que influencia na sobrevivência e nos relacionamentos entre pares, nos contextos afetivos, sociais e profissionais.” (Chagas et al., 2023, s.p.).

Será, portanto, no âmbito profissional que essa pesquisa segue caminho, trazendo o que de comunicação se disserta. Iniciando com a concepção de Chiavenato (2009) ao dizer que é por meio da comunicação que as pessoas se relacionam com as outras pessoas e com seus ambientes, é a transferência de informação, compreensão, ideia, fatos, pensamentos e valores. Por assim dizer, comunicação é a rede que integra e coordena todas as partes da organização. Como organismo vivo, composto por pessoas, equipes e grupos, um aspecto de grande relevância nos ambientes de trabalho.

3.2.2. A importância da comunicação nas organizações

A relevância da comunicação nas organizações parte, de forma primária e lógica, da necessidade inerente do sujeito em se conectar. Segundo Chiavenato (2003), na atmosfera organizacional vislumbrar a cooperação acima da eficiência nos métodos de trabalho, não é resultado das suas determinações legais. Entretanto, o fundador da escola humanista da administração, Elton Mayo, defende seis aspectos que vão de encontro com a cooperação, e neles a comunicação é ressaltada:

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. [...] 2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social. [...] 3. A tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de *comunicar*, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos com todo o pessoal. [...] 4. Passamos de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável, mas negligenciamos a habilidade social. [...] 5. O ser humano é motivado pela necessidade de estar junto, de ser reconhecido, de receber adequada *comunicação*. [...] 6. A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surgirá como uma nova unidade social. (Chiavenato, 2003, p. 108, grifo nosso).

Observa-se nos apontamentos de Chiavenato (2003) a ênfase que a Teoria das Relações Humanas dá a importância que os grupos têm, como também destaca a comunicação como fenômeno social. O conflito social na conjuntura industrial “é a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos individuais dos empregados.” Chiavenato (2003, p. 108).

Daí ser imprescindível a comunicação assertiva para que haja um fluxo de comunicação onde empregados e empregadores compreendam as necessidades de cada um particularmente e a da empresa. Tendo sido atendido a “soma dos interesses” dos integrantes do grupo, é postulado que haja a dinâmica de grupo. (Chiavenato, 2003, p. 132). A dinâmica de grupo⁶ também faz parte da Teoria das Relações Humanas e toma forma através da comunicação.

Os avanços nos relacionamentos humanos dentro das organizações são perceptíveis, pelo menos a nível teórico, como demonstrado na literatura. Porém, o desafio se encontra na prática, em como essa teoria vem sendo evidenciada, isto é, em como a transformação vem acontecendo.

Segundo Carareto, Caglioni e Porém (2022, p. 65), “sobre o fenômeno comunicacional, [as reflexões se voltam] para compreender que as organizações se constituem e estão em constante transformação a partir da comunicação.” Os autores levantam a questão de como a comunicação organizacional em sua dimensão técnica e instrumental consegue atravessar para a comunicação como construto coletivo e plural.

Considerando a metáfora da travessia sobre o nexo entre comunicação, as organizações e a comunicação estratégica, a principal expectativa é a de possibilitar um olhar da comunicação enquanto fenômeno que sustenta a organização e sua performance por meio do reconhecimento das variáveis individuais, coletivas, episódicas e culturais que constituem o ambiente organizacional e demonstram o constante movimento de interações fluidas. (Carareto, Caglioni e Porém, 2022, p. 78).

A seguir discorreremos, dentro da fundamentação bibliográfica encontrada, sobre a aplicabilidade da comunicação assertiva nas organizações e como se constrói essa travessia.

3.2.3. A aplicabilidade da comunicação assertiva nas organizações

A comunicação assertiva está associada ao bem-estar emocional e à resolução construtiva de conflitos, ela é uma habilidade social essencial para relações saudáveis e

⁶ Kurt Lewin foi o fundador da Escola da Dinâmica de Grupo.

eficazes. O equilíbrio da comunicação está no comportamento assertivo, pelo seu caráter direto, respeitoso e claro, não se detendo aos extremos dos comportamentos agressivos nem passivos.

Na relação entre remetente e destinatário, relacionando com a pesquisa, entre organização e trabalhador, o que irá capacitar a entrarem e permanecerem em comunicação, segundo Jakobson (1969, p. 123), será o “canal físico e a conexão psicológica” entre ambos.

Cabe, portanto, a todos os envolvidos nas organizações prezar pelas condutas corretas de comunicação, para que haja ações coordenadas entre as diferentes partes da instituição.

Esses segmentos, retomando as definições de Jakobson (1969), que são o Emissor (Fonte, Remetente ou Codificador) e o Receptor (Destinatário ou Decodificador), irão compor a natureza do processo de comunicação, juntamente com a Mensagem, o Código (Codificação e Decodificação), o Contato (o Canal) e o Contexto. Destarte, a comunicação assertiva acontecerá quando não forem apresentados ruídos no processo, distorções ocasionadas pela mensagem, pelo canal e/ou pelo receptor.

A mensagem em si também pode causar distorção devido à má escolha dos símbolos e à confusão em seu conteúdo. Se for escolhido um canal ou meio ruim ou se o nível de ruído for elevado, a mensagem pode ser distorcida. O receptor também pode ser uma fonte potencial de distorção. O preconceito, o conhecimento, as habilidades para perceber, o intervalo de atenção e o cuidado na decodificação são fatores que podem resultar na distorção da mensagem. Rothmann e Cooper (2017, s.p.)

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 37-38) acrescenta que o ruído pode acontecer também, dentro do ponto do fluxo comunicacional, no emissor e no feedback. Sendo assim, é possível identificar e entendê-lo, para uma melhor assertividade na comunicação com os trabalhadores. Os autores citam quatro motivos pelos quais eles podem ocorrer:

1. Por deficiências técnicas: como, por exemplo, mensagens mal elaboradas pelo emissor que geram interpretações dúbias ou na escolha equivocada de canais (daí a necessidade de profissionais tecnicamente capacitados para executar da função);
2. Por repertório inadequado: já que muitas vezes pode existir uma grande diferença de vocabulário entre os diversos públicos internos, e isso dificulta a decodificação;
3. Por inadequação de volume: seja pelo excesso de informação – que as empresas insistem em comunicar simultaneamente para os empregados – ou pela ausência, já que muitas empresas pecam ao não promover uma frequência de longo prazo para conteúdo de maior densidade;
4. Por debilidade de tempo: onde não há fato concreto, há espaço para a criação de um fato imaginário. Se o apreço ao detalhe faz com que a comunicação formal demore a chegar, não há dúvida de que o ruído na comunicação informal – nesse caso, na maioria das vezes, negativa – ganhará espaço.

De acordo com Rothmann e Cooper (2017) os métodos de comunicação nas organizações se dão de várias formas: escrita, eletrônica, oral, formal e informal, horizontal/lateral, para baixo e ascendente.

[A escrita e a eletrônica padronizam as informações: cartas, memorandos, Email, relatórios, formulários, manuais, etc. A comunicação oral é a falada], “é particularmente poderosa porque inclui não somente as palavras de quem fala, mas também suas variações de tom, diapasão, velocidade e volume”. [A comunicação para baixo é a condizente com a relação superior-subordinado onde] “fornece diretrizes de tarefa específicas sobre instruções de trabalho; fornece informações sobre procedimentos e práticas organizacionais; fornece informações sobre a lógica do trabalho; comenta como funcionário sobre o seu desempenho; fornece informações ideológicas para facilitar a doutrinação de seus objetivos”. [Por outro lado, há a comunicação ascendente, referente ao subordinado-superior, ela proporciona *feedback* àqueles nos níveis superiores, é uma comunicação onde] “os empregados têm oportunidade de identificar e debater problemas com os seus superiores. [...] A comunicação horizontal/lateral ocorre entre os membros do mesmo grupo de trabalho, [...] tende ser mais fácil e mais amigável [...] devido à ausência do problema da diferença de status. [...] A comunicação formal é regulada pelos canais formais assentados na estrutura de uma organização. A comunicação informal refere-se às informações compartilhadas sem quaisquer obrigações ou restrições formalmente impostas.”

Diante da diversidade de subjetividade no ato de comunicar, se faz necessários não só o desenvolvimento de habilidades de comunicação, como também, conforme David Oliver (*apud* Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013, p. 70) criar um clima adequado em que a comunicação possa acontecer, “é preciso se concentrar em elementos que forma esse ambiente: as mensagens [...], o processo (a estrutura da comunicação), as pessoas (habilidades e comportamentos) e a cultura (como fazê-lo).”

Em conformidade com Zaneili (2002, p. 175), é dentro desse contexto organizacional que “o psicólogo será chamado para ajudar no planejamento eficiente do clima, cultura, liderança, tomada de decisões e processos de comunicação.” Ainda dentro da espera de comportamento organizacional, segundo Muchinsky (1990, p. 7-10 *apud* Zanelli, 2002, p. 27), são estudadas “a formação e o funcionamento dos grupos, os estilos de liderança e o comprometimento com os objetivos da organização.”

Evidencia-se então o quanto cabe as organizações de trabalho zelar pelas habilidades e competências de comunicação assertiva.

Rothmann e Cooper (2017) distinguem seis habilidades de comunicação: escuta ativa, capacidade de resposta, comunicação oral, comunicação escrita, comunicação positiva e comunicação não verbal. Como também a habilidade de construir relações através da: autorrevelação e feedback, cooperação, confiança, sensibilidade intercultural, serviço de atendimento ao cliente, autoapresentação, influência social e resolução de conflitos.

Marcolino (2021) diz que ser assertivo é uma questão de comportamento, e desenvolver um *mindset* de um comunicador assertivo é “compreender as características que determinam seus *pensamentos, comportamentos e atitudes*”. Segundo ele, não é só desenvolver habilidades de falar, mas também, de ouvir, isto é, se interessar de forma genuína em entender as necessidades dos outros. Em seu texto, o autor explana oito aspectos para o desenvolvimento de uma escuta ativa: eliminar as distrações, controlar os pensamentos, exercitar a respiração, desenvolver a inteligência emocional, aprender a dizer não, não fazer julgamentos, escolher o tempo certo para falar e estar atento a linguagem corporal.

Rosenberg (2006, p. 25-27) em sua obra Comunicação Não-Violenta (CNV) aponta quatro componentes que levam o indivíduo a alcançar a boa prática da CNV:

1. Observação, 2. Sentimentos, 3. Necessidades e 4. Pedido. [...] As ações concretas que estamos *observando* e que afetam nosso bem estar; Como nos *sentimos* em relação ao que estamos observando; As *necessidades*, valores, desejos *etc.* que estão gerando nossos sentimentos; As ações concretas que *pedimos* para enriquecer nossa vida. Ao usarmos esse processo, podemos começar nos expressando ou então recebendo com empatia essas quatro informações dos outros.

Diante desta premissa, onde o autor destaca o que ele considera as duas partes da CNV: expressar-se honestamente por meio dos quatro componentes e receber com empatia também por esses meios, confirma a relevância que os estímulos ambientais têm no comportamento. Portanto, se almejamos obter como resposta conexões positivas, será com uma comunicação assertiva que obteremos.

Dada a importância do psicólogo Marshall B. Rosenberg, fundador da Comunicação Não-violenta, se faz necessário adentrar no contexto real das organizações. Foi o que fez seu adepto nos estudos de CNV, Lasater (2020, p. 11-12), compilando seu aprendizado com suas experiências de treinar pessoas no contexto de trabalho: “ampliei minha capacidade de usar essas habilidades em situações carregadas de emoções, de alto risco e de grande conflito. [...] Satisfação, propósito e felicidade são importantes e merecem atenção no local de trabalho.” Contudo, seu livro aborda como desenvolver a habilidade social da comunicação, lembrando que a CNV não propõe uma mudança na forma de falar, mas sim na maneira de pensar e ver o mundo.

O uso da CNV no local de trabalho, segundo Lasarte (2020, p. 23), dará início quando o sujeito “começar a confiar que terá [...] as habilidades e a presença para responder com empatia ou autoexpressão [...] através da prática silenciosa. [...] são três práticas silenciosas -

a conscientização do que pode causar bloqueios à conexão, a autoempatia e a empatia silenciosa.”

Segundo Lasarte (2020) , a conscientização leva a conhecer rapidamente os padrões de comunicação que você espera mudar; na autoempatia o indivíduo reconhece os seus próprios gatilhos que dificultam a comunicação e na empatia silenciosa ele é conduzido a entender os colegas de trabalho. Depois disso, em situações mais complexas e tendo adquirido confiança, é o momento de incluir as habilidades em voz alta, que são as de empatia e autoexpressão. “Na empatia, fazemos palpites empáticos sobre o que pode estar acontecendo com a outra pessoa. Na autoexpressão, compartilhamos com a outra pessoa o que está acontecendo conosco.” (Lasarte, 2020, p. 182).

Diante do exposto, observa-se que partimos da habilidade social da comunicação para a habilidade emocional da empatia, e mediante as premissas desta subte-se que ela também é desenvolvida, assim como a comunicação. Diante da plasticidade do cérebro, Splendore (2021) afirma que:

Quanto mais exercermos a empatia, mais natural ela será em nós. [e classifica e empatia em dois componentes] Empatia cognitiva – pensa: é a capacidade de compreender ou imaginar o que o outro pensa e sente, de forma racional; Empatia afetiva – sente: esta se conecta e compartilha o sentimento do outro.

Entretanto, quando não existe a boa prática de comunicação assertiva e empática no contexto das organizações de trabalho e sim os ruídos existentes na comunicação entre elas e os seus trabalhadores, pode ocorrer prejuízos voltados para a saúde mental, como a síndrome de Burnout.

3.3. A Relação entre a Comunicação e o Burnout Percebida na Obra de Jennifer Moss

Promover saúde mental nas organizações e prevenir a síndrome de burnout, diante do que foi exposto na aplicabilidade da comunicação assertiva, passa por um processo de transformação de comportamento nas empresas. Todas as pessoas que a constituem são responsáveis por essa mudança: empregadores, executivos, membros de conselho, acionistas, líderes, gerentes e os demais funcionários.

Por conseguinte, em um cenário de mudança organizacional, a segurança psicológica tem papel fundamental. Segundo Edmondson e Besieux (2021 *apud* Camarano, Goldemberg e

Silva, 2024, p. 1) “a segurança psicológica pode ser descrita como um clima de equipe qualificada pela confiança e respeito recíproco, no qual as pessoas experimentam estar confortáveis a serem elas mesmas.” Como também, segundo Ge (2020 *apud* Camarano, Goldemberg e Silva, 2024, p. 1) “são mais propensas a falar [o que] resulta em engajamento no trabalho.”

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2019) é objetiva em dizer que o burnout “é uma síndrome conceituada como resultado de estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”, sendo assim um adoecimento não só dos trabalhadores, como também da própria organização (Moss, 2024). A qual, como responsável pela síndrome, posto que o burnout é um “fenômeno ocupacional”, é responsável também pela prevenção.

O embasamento teórico para descrever a relação entre a comunicação e o burnout foi encontrado na obra *A epidemia do burnout: o aumento do estresse crônico e o que fazer para cuidar dele*, de autoria de Jennifer Moss, jornalista, autora, palestrante, e estrategista de Burnout para grandes empresas globais.

Moss (2024, p. 22) aponta a confiança e a comunicação como um grande fator que prevê o bem-estar no trabalho durante os períodos de estresse: “Descobri que essa confiança poderia ter sido construída bem antes do início da crise. Mas elas só pode ser desenvolvida se houver uma comunicação frequente e humilde.”

Não é o suficiente ajudar os “funcionários a desenvolver as habilidades que contribuem para a sua saúde mental e felicidade, [...] é responsabilidade [das organizações e líderes] promover condições que a favoreçam, e não a depreciem.” (Moss, 2024, p. 15)

A autora aponta a dificuldade que as empresas têm em realizar conversas sobre saúde mental e sugere três sinais a serem observados: mudança em hábitos de trabalho, mudanças de comportamento, faltas frequentes e reclamações recorrentes de sintomas físicos. Sendo assim, ela traz o que sugere o Centro Canadense de Saúde e Segurança Ocupacionais para uma comunicação verbal efetiva na abordagem de preocupações:

- Use uma linguagem corporal calma. Relaxe as mãos e seja atencioso.
- Posicione-se em um ângulo à direita do interlocutor, em vez de ficar diretamente de frente para ele.
- Deixe espaço suficiente para a pessoa. Normalmente, considera-se apropriada uma distância entre 0,5m a 1,5m.
- Fique no mesmo nível do interlocutor. Se ele estiver sentado, tente se ajoelhar ou se abaixar em vez de ficar de pé.
- Preste atenção na pessoa. Não faça nada durante a conversa, como atender chamadas no celular, ler e-mails, entre outros.
- Não se mostre desafiador ou ameaçador, por exemplo, ficar diretamente de frente para a pessoa, colocar as mãos nos quadris, apontar para ela, balançar ou cruzar os braços. (Moss, 2024, p. 41)

Moss (2024, p. 46) elucida três aspectos para os gestores que querem dialogar sem ultrapassar limites: “Importar-se autenticamente com o aprendizado das pessoas [...]; Acolher os que dizem que não estão bem [...] e, permitir que discordem de você.”

Neste último aspecto se faz necessário refletir sobre o quanto é importante uma cultura organizacional que mantenha uma comunicação assertiva onde opiniões divergentes sejam colocadas, visto que aumenta a probabilidade de repertório para as questões em pauta, que são geralmente problemas a serem solucionados.

Para ilustrar os prejuízos da ausência de diálogo, Moss (2024) relatou em seu livro o quanto os problemas de tomada de decisão e comunicação corroboraram na causalidade do acidente da nave espacial Columbia⁷. Em uma entrevista realizada com Gallaher⁸, obteve-se o depoimento de que a cultura da NASA era evitar dizer coisas controversas, pois as pessoas morriam de medo de cometer algum erro, se manifestar e por seus empregos em risco.

A comunicação como necessidade e comportamento precisa ser vista pelos líderes das empresas como cultura, eles

[...] devem lutar por uma cultura que encoraje valores, crenças e comportamentos compartilhados entre funcionários e a própria empresa. [...] Não só porque o trabalho motivado por um propósito pode servir como uma barreira contra o esgotamento, mas também porque sentir-se conectado a uma missão pode alinhar o engajamento – caracterizando um contraponto ao burnout de acordo com Maslach e Leiter. (Moss, 2024, p. 79).

A falta de compensação social como reconhecimento e feedback são apontados pela autora como uma das causas do burnout e, uma das práticas de comunicação assertiva demonstrada é a realização de reuniões em que a pauta é o agradecimento, “um gesto tão simples traz benefícios enormes para o bem-estar. [...] É importante exaltar a pessoa pelo bom trabalho, reconhecendo especificidades, resultados ou comportamentos. [...] compartilhe sua história, vá além do feedback.” (Moss, 2024, p. 59)

Alguns exemplos de como criar rede de reconhecimento no ambiente de trabalho, segundo Moss (2024, p. 60-61), onde a comunicação está envolvida, são: “Comece fofocas positivas, colete feedback ao compartilhar gratidão e agende reuniões regulares para expressar agradecimento.”

⁷ Nave espacial da NASA que se desintegrou ao voltar a terra em 01 de fevereiro de 2003, vitimando sete astronautas. (Moss, 2024).

⁸ Laura Gallaher, CEO e fundadora da Gallaher Edger, consultora envolvida na mudança de cultura da NASA. (Idem, Ibidem).

Contudo, sem deixar de levar em conta a empatia, que “precisa estar na raiz da nossa **comunicação** para garantir que o feedback ajude em vez de machucar os outros com críticas.” E, como atributo chave da empatia, está a escuta-ativa, “ela significa ter a habilidade de focar completamente no interlocutor, entender sua mensagem, assimilar suas informações e responder de forma atenciosa.” (Moss, 2024, p. 219).

Pensar e agir com estratégias para levar a empatia a protagonizar dentro das organizações foi o que a empresa Cisco fez. Moss (2024, p. 223-224) elucida as ações da empresa durante a pandemia da Covid-19:

- Aumentar a transparência na comunicação
- Acompanhar os funcionários em todos os níveis de liderança.
- Conversar mais francamente sobre tópicos desafiadores, incluindo saúde mental, justiça social e saúde e segurança durante a covid-19;
- Melhorar as opções de trabalho flexível já existentes.
- Facilitar acesso a especialistas de saúde;
- Criar um maior foco em campanhas que promovam o bem-estar, como: *Um Dia Só Para Mim*; [...] #safetalk# *Conversa de Prevenção ao Suicídio*; [...] #safespace# *Lugar Seguro*, um programa que conecta funcionários de ideias afins de modo a criar networking e apoio mútuo. Os tópicos abordados incluem saúde mental, abuso de substância, funcionários neurodiversos e aqueles em transição de gênero, bem como pais que perderam filhos.

Diante do exposto, evidencia-se o quanto existem organizações que estão dispostas a contribuir com o bem-estar e a saúde mental do trabalhador.

Mediante isso, trazendo para o contexto brasileiro, o governo vem intervindo, promovendo e estimulando as empresas a avançarem nesse aspecto, com a inserção no Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR) da avaliação dos Fatores Psicossociais nas organizações, atualização presente na NR1.

4. A HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Kunsch (2010, p. 10), “vivemos uma verdadeira retomada da questão humanística nos estudos organizacionais.” Os aspectos psicológico e sociológico passam a assumir relevância nas empresas, haja visto as reflexões e os questionamentos sobre a saúde mental do trabalhador no contexto atual, como também os resquícios de uma cultura de autoridade, poder, controle e individualismo ainda existente nas organizações.

Fazendo um recorte histórico, a humanização nas organizações vem sendo implementada a partir de movimentos educacionais, sociais, políticos e econômicos, já introduzidos nesta pesquisa, mas que se complementa no presente capítulo com a ênfase dada ao fazer da psicologia no cenário atual.

Paralelo à atuação da psicologia na saúde mental e bem-estar do trabalhador está a iniciativa da política nacional, considerando a realidade brasileira, com trabalhos voltados para este fim, por meio de políticas públicas de saúde, legislação trabalhista, vigilância sanitária, controle epidemiológico e programas de atendimentos psicossociais. Conforme especificado abaixo:

- Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, segundo a Portaria GM/MS nº 1.823/2012, visa a promoção e a proteção da saúde dos trabalhadores e a redução da morbimortalidade decorrente dos modelos de desenvolvimento e dos processos produtivos. (Brasil, 2012).

- No Sistema Único de Saúde (SUS), existe o serviço específico para saúde mental, constituindo assim a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS). (Brasil, 2011).

- Conforme a portaria do Ministério da Saúde nº 104/2011, os profissionais de saúde precisam notificar ao SUS, como forma de monitoramento epidemiológico, casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho. (Brasil, 2011).

- Normas Regulamentadoras (NRs), especialmente a NR1 conforme a Portaria nº 1.419/2024, inclui em seu Programa de Gerenciamento de Risco a avaliação e prevenção de riscos psicossociais nas empresas. (Brasil, 2024).

- Incentivo as empresas promotoras de saúde mental com a concessão de certificação, segundo versa a Lei Nº 14.831, de 27 de março de 2024. (Brasil, 2024).

Aliado ao apoio governamental está a atuação da psicologia em suas práticas, voltada para a saúde do trabalhador nas políticas públicas, sendo representada pelo Centro de Referências Técnicas em Psicologia e Políticas Públicas (CREPOP). E, de forma mais abrangente, mas também com suas especificidades, a Psicologia Organizacional e do

Trabalho, a qual é dividida em campos e subcampos, a citar: docência e pesquisa, psicologia do trabalho, psicologia organizacional e psicologia e gestão de pessoas (SBPOT, 2020).

Tendo em vista a abrangência da atuação do psicólogo na ênfase do trabalho e das organizações, a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT, 2020) oferece um manual contendo as competências para a atuação em Psicologia do Trabalho e das Organizações ou Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Como também um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. Somada a este manual, o Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2024) disponibiliza uma Nota Técnica CFP nº 18/2024 onde é esboçado como o psicólogo deve atuar no campo das organizações e do trabalho. Além da lei que regulamenta a profissão do psicólogo, Lei nº 4.119/62, a atuação em POT é orientada acima de tudo pelo Código de Ética Profissional do Psicólogo.

Um compromisso para a execução justa do trabalho, onde os psicólogos atuem como facilitadores do diálogo entre as organizações e os trabalhadores, onde a saúde do trabalhador precise estar sendo observada nos seus locais de trabalho para não haver riscos para sua vida e saúde. Posto que, segundo Mumby (2010, p. 19), “as organizações não são simplesmente locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana.”

4.1. Comunicação e Humanização das Organizações

Em face aos avanços perceptíveis que as relações de trabalho vêm tomando, onde o governo integra as organizações privadas no propósito de promover saúde e bem-estar ao trabalhador, seguindo o pensamento de Kunsch (2010, p. 11),

[...] evidenciamos o fim da era na qual as organizações, sobretudo as empresariais, viviam distantes da complexidade social, política, humanitária e ambiental e se projetavam somente sobre as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas, com os grupos e com o mundo.

Podemos observar que essa nova conjectura é possível através da comunicação existente entre o governo, trabalhadores e empregadores, conforme configura a Comissão Tripartite Paritária Permanente (CTPP),

[...] fórum oficial do governo federal responsável por discutir temas referentes à segurança e à saúde no trabalho, em especial as Normas Regulamentadoras (NRs), tendo como competência principal estimular o diálogo social com vistas a melhorar as condições e o meio ambiente do trabalho. (Brasil, 2024).

Sendo assim, não só a organização é um espaço de diálogos assertivos tão preconizados para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, mas também os grupos que constituem esse tripé (governo, organizações, trabalhadores).

Enquanto nos Estados Unidos a comunicação organizacional tem sido intimamente associada ao setor de indústria e negócio ao longo de grande parte de sua história, no Brasil o campo surgiu em um contexto sócio-político que enfatizou a importância de situar os estudos de comunicação organizacional no contexto da justiça social, do discurso cívico e das possibilidades de mudança social. (Mumby, 2010, p. 20).

Em concordância com Kunsch (2010), quando a dimensão humana é situada no âmbito da comunicação organizacional, a comunicação sai do caráter mais operacional, informacional e administrativo para uma perspectiva estratégica e abrangente. Outrossim, mantendo-se saudável, posto que considerar a qualidade de vida dos trabalhadores e se preocupar com as consequências de sua comunicação, as torna mais criativas, produtivas e admiradas.

Essa perspectiva estratégica e abrangente pode ser resultado da complexidade que é o diálogo entre as organizações e os trabalhadores, devido à carga de subjetividade e significação. Os objetivos dos diferentes sujeitos podem não ser os mesmos da organização, havendo então uma equação de duas dimensões tencionadas, como distingue Baldissera (2010, p. 62-63):

a) a dos indivíduos/sujeitos (partes) – cada parte consiste em um sujeito, uma subjetividade e b) a da organização / entidade (todo que tem sua possibilidade de ocorrência na articulação relacional coordenada das partes – várias subjetividades. [...] Então, apesar de a organização se exercer como disciplinar sobre os sujeitos, estabelecendo objetivos e formas de ação organizacionais, não significa que consiga anular e/ou eliminar os objetivos portados por cada sujeito que se associou a outros em organização.

Os gestores, segundo Baldissera (2010, p. 67-68), estão atentos aos objetivos organizacionais, por entenderem que são esses objetivos que dependem a continuidade das organizações, o que não impede de negligenciar a importância que merece ser dada à subjetividade. Entretanto,

[...] pode-se afirmar que as organizações tendem a ampliar sua atenção para as subjetividades à medida que isso se constitui em relevante interferência quanto ao alcance de seus objetivos.” [Sendo, portanto,] “sistemas vivos, permanentemente re(tecidos) por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades.

O autor conclui que as organizações têm na comunicação a sua possibilidade de existir e a articulação entre os objetivos e a subjetividade geram forças em diálogo, “os sujeitos, mesmo quando se apresentam aparentemente nulos no âmbito organizacional, selecionam, circulam, transacionam sentidos e, de alguma forma, perturbam a organização implicando algum nível de transformação.”

Curvello (2010, p. 78) traz em seu texto embasamentos de como a literatura de gestão e comunicação organizacional “reforçam a tese da necessidade de integração entre organizações e trabalhadores, como condição básica para a eficácia e para o alcance de resultados no processo produtivo.” Porém, chega à conclusão de que o que a “antiga escola de relações humanas” influencia nas práticas e pesquisas em torno das organizações e da comunicação organizacional é uma ilusão.

Assim como existem pensamentos contrários à possibilidade de a comunicação conseguir humanizar as organizações, há também correntes de ideias que acreditam nesta premissa.

Vergara e Branco (2001, p. 22, *apud* Marchiori, 2010, p. 142) definem uma empresa humanizada como sendo “aquela que, voltada para os seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores [...]. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho.”

Em consonância com Marchiori (2010, p. 143), é “essencial explorar o lugar da comunicação nas atuais relações de trabalho.” Ela justifica essa assertiva com embasamentos teóricos expostos por: Farah (2008) o qual diz que para entender se há elementos que mostrem a humanização na organização é preciso analisar se existe verdade na comunicação da empresa com os funcionários; e Morgan (1996) enfatizando ser em função das pessoas e não das técnicas que a natureza verdadeiramente humana nas organizações são construídas.

Marchiori (2010, p. 151), esteve envolvida em uma pesquisa empírica denominada “A comunicação e suas práticas: uma análise nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”⁹, e como resultado constatou-se “que a comunicação contribui para a humanização nas organizações principalmente ao criar e disseminar o senso de coletividade e ao encorajar a participação e o envolvimento dos funcionários.”

Não só a pesquisa fundamenta os argumentos trazidos pela autora, como também outros indicadores que mensuraram a contribuição da comunicação na humanização dos

⁹ O estudo foi realizado no primeiro semestre de 2009, participando todas as unidades do universo que constava da edição relativa a 2008 do *Guia Exame das 150 melhores empresas para se trabalhar*. <https://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/> (Marchiori, 2010).

ambientes de trabalho. Os indicadores foram: 77% pesquisa de clima organizacional, 6% reuniões entre gestores e colaboradores, 3% revista interna, 3% políticas da empresa; 3% mural, 3% campanhas internas, 3% resultados financeiros.

Mesmo com indicadores positivos propícios ao poder da comunicação nas empresas, as dificuldades em praticá-la são visíveis, tendo em vista a consistência das críticas realizadas a esse feito. Não negando a potência que a comunicação tem, mas validando as implicações existentes do modelo capitalista e histórico tecnicista que herdamos e que ainda pairam nas culturas das organizações.

Entretanto, são latentes as correntes ideológicas de valorização a prática do diálogo genuíno entre as organizações e seus trabalhadores, onde, segundo Rebouças (2010, p. 197-198), “comunicação é comunhão. [...] O ser humano está descobrindo que o ato de perceber é solitário, mas o ato de fazer é em grupo.”

Nessa busca por fazer da comunicação uma prática que eleve a possibilidade de entendimentos entre as partes distintamente envolvidas no processo, diferenças não de cargos e posições, mas de ideias, pensamentos e objetivos, é que presar e buscá-la proporcionará a assertividade nas relações entre os seus autores, consequentemente um bem-estar biopsicossocial. Pois, um ambiente de trabalho que sabe manejar os ruídos de comunicação que possam gerar sofrimento e adoecimento, está cuidando da saúde de seus trabalhadores, posto que se preocupa em entender e investigar possíveis riscos psicossociais existentes.

4.2. Fatores Psicossociais do Trabalho e as Normas Regulamentadoras

Considerando o que vem sendo delineado nesta pesquisa, desde as concepções de trabalho, trabalhador e organizações, passando pelo fazer da psicologia neste contexto e adentrando na comunicação e suas implicações na saúde mental do trabalhador, especificamente o burnout. É que se vem mostrando a relação que há entre esta síndrome e a comunicação, vislumbrando em como a assertividade do diálogo pode corroborar para o bem-estar do trabalhador e, à vista disso, para a humanização nas organizações.

Encontra-se, portanto, na avaliação psicológica dos fatores psicossociais do trabalho, uma forma de mensurar o quanto isso é possível via uma comunicação assertiva, pois a interação e a comunicação perpassam por todos esses fatores.

Cabe, portanto, uma definição do que sejam os fatores psicossociais do trabalho. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), (1984, p. 3 *apud* Vieira e Santos, 2024, p.2-3), considera os fatores psicossociais do trabalho como

[...] a interação entre o trabalho (ambiente, satisfação e condições de sua organização) e as capacidades do trabalhador (necessidades, cultura, sua situação externa ao trabalho). De um lado, portanto, está a inter-relação entre conteúdo, organização e gerenciamento do trabalho, entre outras condições ambientais e organizacionais, e, do outro, as competências e necessidades dos empregados.

Lucca (2021, p. 32) complementa o que são os Fatores Psicossociais do Trabalho, destacando em um roteiro de avaliação psíquica da anamnese clínica e ocupacional os questionamentos: “De que forma é tratado pelos colegas e pela chefia? Como são os relacionamentos? Sobre as exigências do trabalho e grau de autonomia. Sobre a participação e comunicação no trabalho. Consegue separar vida privada e profissional? Rede de apoio social.”

Observa-se a preocupação com a carga de trabalho, o grau de autonomia, o suporte e a qualidade de liderança, o apoio dos colegas de trabalho e tipo de gestão, a pressão para o cumprimento de metas e a comunicação deficiente

Fischer (2012, p. 401) cita demandas psicológicas e suas associações com o controle no trabalho e a variável conhecida como desequilíbrio esforço-recompensa (ERI)¹⁰ como fatores psicossociais com importante ligação na saúde dos trabalhadores.

[...] a leitura das situações laborais deve considerar os modos de gestão e de organização do trabalho, bem como as condições de trabalho sob a ótica dos trabalhadores e do quadro mais amplo de estruturas e de processos econômicos, socioculturais (patriarcalismo, racismo, sexismo, LGBTfobia e violências interseccionais), políticos e jurídicos, além de observar a interação desses processos com as tecnologias. Posto isso, as ações de entender e de enfrentar os riscos psicossociais requerem que esses processos sejam concebidos como relativos às interações entre os trabalhadores e o trabalho, que são afetados por múltiplas dimensões e correlações de força estabelecidas nessas interações. (Vieira e Santos, 2024, p. 7).

Diante do conhecimento e dos avanços nos estudos em torno dos fatores psicossociais no trabalho e o quanto suas vulnerabilidades provocam adoecimentos de ordem psicológica, é que já se têm estabelecido, em todo o mundo, diretrizes de programas de gestão de riscos psicossociais no trabalho. Dando sequência a atenção dada pela OMS (1970) e pela OIT (1980) está a União Europeia, ao “estabelece diretrizes para um programa de gestão dos riscos psicossociais no trabalho, considerando a alta prevalência de problemas de saúde associados ao trabalho, tais como estresse, violência e assédio.” (Fischer, 2012, p. 402 *apud* Vieira e Santos, 2024, p.2).

¹⁰ “Relação entre os esforços empreendidos e os retornos obtidos em seu trabalho”. Fischer (2012, p. 401)

No Brasil, a Portaria do Ministério do Trabalho 3.214/1978, publicada em 8 de junho de 1978, aprova as Normas Regulamentadoras (NRs) do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que tratam de Segurança e Medicina do Trabalho. Essas NRs estabelecem diretrizes e requisitos para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores em diversas atividades, como o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), o controle de riscos em ambientes de trabalho, e a formação e atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Também foram criadas Normas Regulamentadoras (NRs) “visando assegurar a prevenção da segurança e saúde de trabalhadores em serviços laborais e segmentos econômicos específicos” (Brasil, 1978), aprovada pela Portaria do Ministério do Trabalho 3.214, publicada em 8 de junho de 1978. Ao longo da história, as normas foram sendo aperfeiçoadas, contemplando o que atualmente versa a NR1, atualizada pela Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, que inclui os fatores psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, com data de vigência para 26 de maio de 2026.

Além destas normativas, em 27 de maio de 2024 foi sancionada a Lei Nº 14.831, que institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. Os quais devem contemplar a promoção da saúde mental, o bem-estar dos trabalhadores e a transparência na prestação de contas.

Promoção da saúde mental:

- a) implementação de programas de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho;
- b) oferta de acesso a recursos de apoio psicológico e psiquiátrico para seus trabalhadores;
- c) promoção da conscientização sobre a importância da saúde mental por meio da realização de campanhas e de treinamentos;
- d) promoção da conscientização direcionada à saúde mental da mulher;
- e) capacitação de lideranças;
- f) realização de treinamentos específicos que abordem temas de saúde mental de maior interesse dos trabalhadores;
- g) combate à discriminação e ao assédio em todas as suas formas;
- h) avaliação e acompanhamento regular das ações implementadas e seus ajustes.

Bem-estar dos trabalhadores:

- a) promoção de ambiente de trabalho seguro e saudável;
- b) incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional;
- c) incentivo à prática de atividades físicas e de lazer;
- d) incentivo à alimentação saudável;
- e) incentivo à interação saudável no ambiente de trabalho;
- f) incentivo à comunicação integrativa.

Transparência e prestação de contas:

- a) divulgação regular das ações e das políticas relacionadas à promoção da saúde mental e do bem-estar de seus trabalhadores nos meios de comunicação utilizados pela empresa;

- b) manutenção de canal para recebimento de sugestões e de avaliações;
- c) promoção do desenvolvimento de metas e análises periódicas dos resultados relacionados à implementação das ações de saúde mental.

Contudo, a participação do Estado, atuando no domínio social em favor do interesse coletivo do trabalhador, através dessas iniciativas, mostra o quanto ele deixa o protagonismo das ações e assume o papel de planejamento, regulação e fiscalização. Tem-se, assim, a aproximação do poder público (Estado) com o privado (Organizações) em prol da sociedade trabalhadora, quando bem gerida.

Por conseguinte, se faz necessário uma assertividade na relação entre as partes, onde a comunicação, segundo as definições do termo assertivo, seja afirmativa etnologicamente falando; declarativa, compreendendo linguisticamente e, considerando aspectos psicológicos, seja respeitosa e empática. (Cunha e Tourinho, 2010, p. 297).

Para isso, o autoconhecimento e a empatia são importantes, na medida em que a discriminação dos próprios sentimentos, dos sentimentos do interlocutor e das variáveis das quais esses sentimentos são função facilita a emissão de respostas que respeitem cada uma das partes, maximizando a produção de consequências reforçadoras (diversas e de aprovação social) para ambas e protegendo assim a relação interpessoal.

A manifestação desses sentimentos são externalizadas a partir do diálogo, seja verbal ou não-verbal, e a forma humanizada de comunicação se dá quando “aproxima os homens, os valores e as culturas” (Wolton, 2004, p. 27 *apud* Kunsch, 2010, p. 45), mesmo em organizações plurais, posto que, são assim que elas se definem, e não só por serem instrumentalizada nem estratégicas, mas constituídas por sujeitos apropriados de suas subjetividades e interesses próprios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para melhor elucidar as considerações finais do referido trabalho, faz-se necessário retomar aos questionamentos que motivaram a busca de referências bibliográficas que contemplassem a pesquisa: É possível fazer uma comunicação assertiva entre as apropriações da psicologia do trabalho em prol da saúde mental dos trabalhadores nas relações interpessoais dentro das organizações? A comunicação como comportamento é capaz de humanizar organizações? Como as organizações empresariais transcendem as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas? Problemáticas que vão além dessas questões, pois exalam as heranças que o curso da história deixaram nas relações de trabalho. Junto a esses marcos, um presente que almeja corrigir os erros do passado e promover acertos mais precisos para o futuro.

E, em torno desse cenário, os atores em cena, isto é, os objetos de pesquisa: trabalhadores e organizações, são mediados, também, por organizações, compostas também por trabalhadores. O que nos leva a concluir que somos humanos pensantes na busca pelo equilíbrio nessas relações e que, através da comunicação assertiva, é possível encontrar a harmoniosa forma de lidar com as diferenças de pensamentos e aspirações, na busca por diálogos com ruídos presumíveis de serem amenizados.

A psicologia como ciência do comportamento e da subjetividade humana, em sua dimensão biopsicossocial, assume o caráter multidisciplinar que a define, e, mesmo havendo a necessidade das especializações na psicologia, pela vasta dimensão de conhecimento que ela abrange, a comunicação assertiva entre as vias organizacional, social e clínica no contexto de trabalho, se faz necessária.

Entende-se que, saber como manejar as diferenças inerentes aos seres humanos no intuito de uni-los e não os separar é um de seus propósitos. Sendo, portanto, o compromisso de uma interlocução empática, solícita e respeitosa nas relações conflituosas comuns entre os sujeitos, atitude justa para o fazer da psicologia organizacional e do trabalho em prol da saúde mental dos trabalhadores nas relações interpessoais nas organizações.

A comunicação como comportamento consegue humanizar as organizações desde que essa comunicação não seja manipuladora e, principalmente, permita que haja expansão da consciência por parte de seus interlocutores. O psicólogo pode, então, atuar como facilitador desse diálogo, amenizando intercorrências que possam gerar adoecimento mental, tendo em vista possíveis falhas de significantes e significados compartilhados entre os integrantes da

equipe de trabalho. Outro sim, evitando, acima de tudo, ser um intermediador de relações de exploração que o trabalhador possa vir a sofrer.

Diante do arcabouço teórico acessado na pesquisa, é verossímil o quanto as organizações empresariais podem transcender as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas. É considerável as pesquisas em torno do bem-estar dos trabalhadores e o quanto os dados vêm auxiliando na construção de políticas públicas voltadas para a sua saúde mental. A exemplo do Brasil, com o Sistema Único de Saúde e a Rede de Atenção Psicossocial, especificamente a atual Política de Gerenciamento de Riscos (PGR), a qual exige a avaliação dos fatores de risco psicossociais nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Entretanto, ainda há muito o que avançar, a começar pela implantação da NR1, que não contempla a exigência de avaliação dos riscos psicossociais para Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) de risco 1 e 2. Assim como, percebe-se a carência de iniciativas de saúde mental relacionadas ao trabalho nos setores de emprego informal, conforme elucidado pela OMS (2022), posto que, onde não há regulamentações formais, o trabalho é precário e os trabalhadores não têm acesso a proteções sociais, falta apoio estrutural ou reconhecimento por seu trabalho.

Somando-se a essas necessidades está a reflexão sobre o quanto as manifestações de sentimentos e emoções negativas no ambiente de trabalho podem ter sido produzidos fora desse contexto, posto que, o ser humano traz na sua história, vivências de natureza física, emocional, mental e social que devem também serem consideradas. Afinal, as experiências subjetivas em seu meio, as condições de vida, as relações com a comunidade, a família e a relação consigo mesmo estão consciente e inconscientemente presentes em todos os momentos, inclusive no trabalho.

Diferente disso, a síndrome de Burnout tem sua causa exclusivamente ocasionada por situações de estresse crônico mal gerenciado no ambiente de trabalho, um desgaste produzido por diversos fatores pelos quais as organizações são responsáveis, entre eles, os ruídos presentes na comunicação.

Em suma, estamos envoltos pela corrente de pensamento das Relações Humanas na administração, onde a comunicação assertiva e empática é um comportamento necessário que precisa ser visto pelos líderes das empresas como uma cultura que conecte os trabalhadores e as organizações em um propósito comum. Nesse sentido, a dimensão humana na comunicação foca na valorização da subjetividade, da interpessoalidade e da interação, apesar das singularidades, em função de um bem-estar na vida do trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A aplicabilidade da comunicação em psicologia. **Revista INFAD de Psicologia. International Journal of Developmental and Educational Psychology**. v. 1, n. 1, p. 435-442, 2020. Disponível em: <https://revista.infad.eu/index.php/IJODAEF/article/view/1805>. Acesso em 16 mai. 2025.
- ANTUNES, Ricardo Coltro. Qual é o futuro do trabalho na Era Digital? **Laborare**, São Paulo, Brasil, v. 3, n. 4, p. 6–14, 2020. Disponível em: <https://revistalaborare.org/index.php/laborare/article/view/46>. Acesso em: 4 mai. 2025.
- AZZI, Roberta Gurgel; FERREIRA, Luiza Cristina Mauad Ferreira; POLYDORO, Soely. A. J. Síndrome de burnout e sua relação com crenças de eficácia pessoal. *In: CARVALHO, Anelisa Vaz (Org.). Terapia cognitivo-comportamental na síndrome de burnout: conceitualização e intervenções*. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2019.
- BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. Trad. Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1971.
- BECK, Aaron. T. Além da Crença: Uma Teoria de Modos, Personalidade e Psicopatologia. *In: Salkovskis, P. M., Fronteiras da Terapia Cognitiva*. 2. ed., São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- BECK, Judith S. **Terapia Cognitivo-Comportamental: Teoria e Prática**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BENATTI, Camila; BECKER, Andrea. **Comunicação Assertiva**. Ebook. São Paulo: Literare Books International, 2021. Disponível em: <http://doceru.com/doc/nmnc8cv> Acesso em: 26 mai. 2025.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea. (Org.). **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BETTINE, Marco. **A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais**. Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2021. Disponível em: www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/587 . Acesso em 25 mai. 2025.
- BRASIL, Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil**. Brasília, DF: SBPOT UniCEUB, 2020. Disponível em: https://www.sbpot.org.br/download/download?ID_DOWNLOAD=84. Acesso em: 01 jun. 2025.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, DF, 08 mai. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/institucional/historico/historico>. Acesso em: 01 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf. Acesso em: 01 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024.** Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 161, n. 61, p. 1, 28 mar. 2024. Disponível em: https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=28/03/2024&jornal=515&pagina=1. Acesso em: 8 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. 2024. **Síndrome de Burnout.** 2024. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout. Acesso em: 28 mai 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 1.823, de 23 de agosto de 2012.** Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ed. Seção 1, p. 46, 24 ago. 2012. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html. Acesso em: 8 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 3.088, de 23 de dezembro de 2011.** Institui a Rede de Atenção Psicossocial para pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com necessidades decorrentes do uso de crack, álcool e outras drogas, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 30 dez. 2011. Republicada em 30 dez. 2011 (retificação), republicada em 21 mai. 2013. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt3088_23_12_2011_rep.html. Acesso em: 8 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria MS/GM nº 104, de 25 de janeiro de 2011.** Define as terminologias adotadas em legislação nacional, conforme o Regulamento Sanitário Internacional (RSI 2005); relação de doenças, agravos e eventos em saúde pública de notificação compulsória em todo o território nacional; estabelece fluxo, critérios, responsabilidades e atribuições aos profissionais e serviços de saúde. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 18, p. 37–38, 26 jan. 2011. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt0104_25_01_2011.html. Acesso em: 8 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.** Aprova nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o Anexo I – Termos e definições da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ed. 166, p. 131, 28 ago. 2024. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-580778271. Acesso em: 8 jun. 2025.

CAMARANO, G. B. da Silva., GOLDBERG, Inês. Gonçalves., SILVA, Luciano. Ferreira da. O papel da segurança psicológica no contexto de mudança organizacional em projeto de implantação de sistemas. *In: XII SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.* 2024. **Anais** São Paulo. Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpegglefindmkaj/https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/54.pdf .Acesso em: 29 mai 2025.

CARARETO, Mariana; CAGLIONI, C. Anunciata; PORÉM, Maria Eugênia. Metáforas da Comunicação Organizacional: a comunicação estratégica vista como travessia. **Cambiassu: Estudos em Comunicação**, v. 17, n. 29, 2022. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/19099>. Acesso em: 22 mai. 2025.

CARDOSO, Gustavo. **A Comunicação da Comunicação: As Pessoas São a Mensagem**. Lisboa: Mundos Sociais, 2023. Ebook Disponível em: <https://encurtador.com.br/H7783>. Acesso em 18 mai. 2025.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna Sem Fronteira**. Jundiaí, SP : Editora In House, 2013.

CENTENO, Leonardo Saturnino; MOREIRA, Jacqueline de Oliveira. Revisitando o matema: Lacan entre o formalismo e o Real. **Ágora: Estudo em Teoria Psicanalítica**. v. 27, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-4414-2024-290443>. Acesso em: 21 mai. 2025.

CHAGAS, A. S.; OLIVEIRA, J. P. S. de; MARTINS, M. das G. T. . Habilidades de comunicação no relacionamento conjugal: contribuições da terapia cognitivo-comportamental na intervenção. **Estação Científica**, v. 15, n. Jan./Jun./2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2427>. Acesso em: 22 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7 ed., São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Código de Ética Profissional do Psicólogo. Resolução CFP nº 010/2005**, de 21 de julho de 2005. Brasília, DF: CFP, 2005. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica.pdf. Acesso em: 1 jun. 2025.

CURVELLO, João J. A. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DEL PRETTE, Z. A. P., & DEL PRETTE, A. **Competência Social e Habilidades Sociais: Manual Teórico-Prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

DUCROT, Oswald. **Dizer e Não Dizer. Princípios de Semântica Linguística**. Tradução de Carlos Vogt, Rodolfo Ilari e Rosa Attié Figueira. São Paulo: Cultrix, 1977.

FINK, Bruce. **O Sujeito Lacaniano; Entre a Linguagem e o Gozo**. Tradução de Maria de Lourdes Sette Câmara; Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FISCHER, Frida Marina. **Relevância dos Fatores Psicossociais do Trabalho na Saúde do Trabalhador**. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n. 3, p. 401–406, jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012000300001> Acesso em: 06 jun. 2025.

FONTANA, Clarissa Peres. A Evolução Do Trabalho: Da Pré-História Até Ao Teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 7, p. 1155–1168, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1759>. Acesso em: 4 mai. 2025.

FREIRE, Paulo. **A Importância do Ato de Ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Cortez, 1989.

GALLUP. **Burnout de Funcionários: Causas e Soluções**. 02 de agosto de 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/508898/employee-burnout-causes-cures.aspx> Acesso em: 09 jun. 2025.

GEERTZ Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1. ed., 13 reimp., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2008.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

HENNINGTONA, Élide Azevedo; SANTOS, Gideon Borges dos.; PASCHE, Dário Frederico. Dez anos da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora e os desafios da formação para (trans)formação do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 49, p. e4, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/21622pt2024v49e4>. Acesso em: 05 jun. 2025.

JAKOBSON, Roman. **Linguística e Comunicação**. Tradução de José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1969. Disponível em: <https://encurtador.com.br/6FQMA>. Acesso em: 25 mai. 2025.

JENNIFER, Moss. **A Epidemia do Burnout: o aumento do estresse crônico e o que fazer para cuidar dele**. Tradução de Isabella Veras. Rio de Janeiro: Alta Livros, 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **A Comunicação como Fator de Humanização nas Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

LASATER, Ike. **Comunicação Não-Violenta no Trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia**. Tradução de Laura Claessens. São José dos Campos: Colabi Colibri, 2020.

LODI, João Bosco. As funções do executivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 3, p. 119–121, jul. 1971. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000300014> Acesso em: 12 mai. 2025.

LÓSS, J. S; Terapia Cognitiva Comportamental Frente a Teoria de Aaron Beck no Tratamento do Transtorno Depressivo. **Rev. Transformar**. Itaperuna: Rio de Janeiro. ed. 2, v. 12, n. 2, 2018.

LUCCA, Sergio Roberto de. Saúde mental e trabalho: fatores psicossociais e avaliação psicossocial do trabalhador. *In*: PEUKER, A. C. W. B., FALLER, S. (Orgs.) **Avaliação Psicológica dos Fatores Psicossociais do Trabalho: Teoria e Prática na Era Digital**. São Paulo: Vetor, 2021.

LUNA, Nathalia Tamiris Carvalho de; OLIVEIRA, Ariadne Samila Martins de. Os entregadores de aplicativos e a fragmentação da classe trabalhadora na contemporaneidade. **Espaço Temático: Trabalho, Tecnologias da Informação e Comunicação e Condições de Vida**. Revista. Katálysis, Florianópolis, v.25, n. 1, p. 73-82, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82588> Acesso em: 08 mai. 2025.

MACEDO, M. M. Kother; FALCÃO, C. N. de Barros. A escuta na psicanálise e a psicanálise da escuta. **Psychê Revista de Psicanálise**. v. 09, n. 15, São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30715905> Acesso em: 21 mai. 2025.

MARCHEZINI-CUNHA, V.; TOURINHO, E. Z. Assertividade e autocontrole: interpretação analítico-comportamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 2, p. 295–304, abr. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000200011>. Acesso em: 08 jun. 2025.

MARCHIORI, Marcele Regina. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

MARCOLINO, Willya. O Mindset do Comunicador Assertivo. *In*: BENATTI, Camila; BECKER, Andrea. **Comunicação Assertiva**. Ebook. São Paulo: Literare Books International, 2021. Disponível em: <http://doceru.com/doc/nnnnc8cv> Acesso em: 26 mai. 2025.

MARTINO, Luis Mauro Sa. Pensar a comunicação em 1909: uma leitura do conceito em “Social Organization”, de Charles H. Cooley. **LOGOS 54. Programa de Pós-graduação em Comunicação**. v. 27, n. 02, UERJ: 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/logos/issue/view/2359/290>. Acesso em: 18 mai. 2025.

MARX, Karl. *Ó Capital*. 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521635420/>. Acesso em: 21 nov. 2024.

MASSUGA, F., SOARES, S. ROIK, F. C. Perspectiva Clássica da Administração na Contemporaneidade: o estudo em uma empresa do ramo farmacêutico. **Revista de Administração da UEG**. v. 12, n. 2, jul/dez. 2021. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/10561. Acesso em: 13 mai. 2025.

MORETTI, S. de A.; BATISTA, E. C. Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação não violenta e eficaz com os trabalhadores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 10, n. 17, p. 124–140, 2020. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/424>. Acesso em: 16 mai. 2025.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSS, Jennifer. **A Epidemia do Burnout: o Aumento do Estresse Crônico e o Que Fazer Para Cuidar Dele**. Tradução de Isabella Veras. Rio de Janeiro: Altas Books, 2024.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, Vanessa Ribeiro de. Entre a Escuta de Si e do Outro: implicações da precarização no trabalho de psicoterapeutas de clínicas de plano de saúde. *In*: CASTRO, F. Gastal de.; FERREIRA, J. Batista. (Org.) **Neoliberalismo, Trabalho e Precariedade Subjetiva** [Recurso Eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2022. Disponível em: <http://www.editorafi.org>. Acesso em: 28 mai. 2025.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Burnout um "Fenômeno Ocupacional": Classificação Internacional de Doenças**, 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 28 mai. 2025.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Diretrizes Sobre Saúde Mental no Trabalho**. Genebra: 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 09 jun. 2025.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Relatório mundial sobre saúde mental: transformando a saúde mental para todos**. Genebra: 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 09 jun. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas Brasil. **Brasil: Afastamentos Por Problemas de Saúde Mental Aumentam 134%**. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-sa%C3%BAde-mental-aumentam-134>. Acesso em: 11 jun. 2025.

PREVITALI, Fabiane Santana. Ricardo Antunes. Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. Coimbra: CES/Almedina, 2013, **Revisa de Ciências Sociais Configurações** [Online], 12 | 2013. Posto online no dia 08 outubro 2014. Disponível em: <http://journals.openedition.org/configuracoes/2192>. Acesso em: 06 mai. 2025.

REBOUÇAS, Nádía. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010.

ROTHMANN, I. COOPER, C. L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SPLENDORE, Mônica. Empatia: Uma Força Revolucionária. *In*: BENATTI, Camila; BECKER, Andrea. **Comunicação Assertiva**. Ebook. São Paulo: Literare Books International, 2021. Disponível em: <http://doceru.com/doc/nnnnc8cv> Acesso em: 26 mai. 2025.

STREFLING, Sérgio. O trabalho humano na perspectiva filosófica da encíclica Laborem Exercens. **Teocomunicação**. v. 36, n. 154, 2006. Disponível em: <https://puhrs.emnuvens.com.br/teo/article/view/1761>. Acesso em: 20 mai. 2025.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa**. 5 ed., São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta: técnica para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da Comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SALKOVSKIS, P. M. **Fronteiras da Terapia Cognitiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

SAPIN LABS. **Cultura de Trabalho e Bem-Estar Mental**. 10 de outubro de 2024. Disponível em: <https://sapienlabs.org/work-culture-and-mental-wellbeing/> Acesso em: 09 jun. 2025.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral**. Tradução de Antônio Chelini, José Paulo Paes e Izidoro Blikstein. 27. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, v. 13, n. 31, p. 47–53, 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.puhrs.br/revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em: 16 mai. 2025.

SILVA, Luísa. A. de T. E. ; CARDOSO, H. Ferrari. A Percepção de Graduandos sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 44, p. e259633, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003259633>. Acesso em: 15 jun. 2025

VERNIER, Larissa Santini; CAMPOS, Dinael Corrêa de. Revisão Bibliográfica dos Fatores Desencadeantes do Burnout em Trabalhadores. *In*: GOULARD JUNIOR, Edward; CAMPOS, Dinael Corrêa de. (Org.) **Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Araraquara: Letraria, 2021.

VIEIRA, C. E. C.; SANTOS, N. C. T.. **Fatores de Risco Psicossociais Relacionados ao Trabalho: uma Análise Contemporânea**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 49, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/35222pt2024v49edsmsubj1>. Acesso em: 05 jun. 2025.

VIEIRA, Eliane. Trabalho: breve visão da concepção de castigo da antiguidade cristã, valor social afirmado na Encíclica Rerum Novarum no século XIX e despontar no século XXI como valor Bioético. **Revista Bioéthika**. Centro Universitário São Camilo, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 350-353, 2010. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.saocamilo-sp.br/pdf/bioethikos/78/Art13.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2025.

WRIGHT, J. H.; BASCO; THASE, M. E. **Aprendendo a Terapia Cognitivo-Comportamental: um Guia Ilustrado**. Tradução Mônica G. Armando. Porto Alegre: Artmed, 2008.

YANO, Luciane Patrícia. A Linguagem Transcendendo Palavras: Awareness Semântica. **Phenomenology, Humanities and Sciences**, v. 6, n. 1, p. 39-56, 2025. Disponível em: <https://phenomenology.com.br/index.php/phe/article/view/279/169>. Acesso em: 18 mai. 2025.

ZANELLI, José Carlos. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. São Paulo: Artmed, 2002.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.

ANEXO A – TIPOS DE TRABALHADORES NO BRASIL COM BASE NA CLT

Tipo de Trabalhador	Vínculo Empregatício	Direitos CLT	Base Legal	Características Principais
Empregado (CLT)	Sim	Sim (completos)	Art. 3º da CLT	Pessoa física, habitualidade, subordinação e salário.
Autônomo	Não	Não (alguns via contrato)	Art. 442-B da CLT	Trabalha por conta própria, sem subordinação.
Eventual	Não	Não	Jurisprudência (com base no art. 3º CLT)	Serviço esporádico, sem habitualidade ou subordinação.
Avulso	Não (sem vínculo direto)	Parcial (sem aviso prévio ou FGTS integral)	CF/88, art. 7º, XXXIV; Lei 12.815/2013	Intermediação por sindicato/OGMO; atua para várias empresas.
Intermitente	Sim (quando convocado)	Parcial (proporcionais por período)	Art. 452-A da CLT	Trabalha sob demanda, com contrato formal.
Temporário	Sim (com empresa de trabalho temporário)	Sim (limitado ao período)	Lei 6.019/1974; Decreto 10.060/2019	Contrato por prazo e necessidade transitória.
Terceirizado	Sim (com empresa prestadora)	Sim (pela empregadora contratada)	Lei 13.429/2017	Trabalha para outra empresa, mas é contratado por uma prestadora.

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_led.pdf. Acesso em: 01 jun. 2025.

ANEXO B – AMOSTRA DE DEFINIÇÃO DE “ORGANIZAÇÃO”

De autores clássicos:	De manuais didáticos:
<p>“A existência de uma organização formal se dá “(...) quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que estão desejando contribuir com sua ação e (3) para realização de um propósito comum (...)” Barnard, 1971, p. 101)</p> <p>“Unidades socialmente construídas para atingir fins específicos.” (Etzioni, 1989)</p> <p>“As organizações são agregados de seres humanos em mútua integração. Representam na sociedade humana os maiores agregados (...). Contudo, a alta especificidade da estrutura e coordenação que se vê nas organizações (...) destaca a organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico.” (March; Simon, 1967)</p> <p>“Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Além disso, essas atividades padronizadas são complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum; elas são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo.” (Karz, Khan, 1987).</p> <p>“Disposição de relações entre componentes</p>	<p>“A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos.” (Robbins, 2010).</p> <p>Organizações correspondem a: a) sistemas sociais que transformam entradas em saídas; b) dirigidas por metas; c) desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados; d) ligadas ao ambiente externo. (Daft, 2006)</p> <p>Uma organização existe quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. (Stoner; Freeman, 1995)</p> <p>Podemos definir organização como um conjunto de indivíduos cujos membros podem se modificar ao longo do tempo; formam um sistema coordenado de atividades especializadas com a finalidade de alcançar objetivos específicos ao longo de um determinado período de tempo. (Hitt; Miller; Colella, 2013).</p> <p>“(...) a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado</p>

<p>ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema dotado de qualidades desconhecidas em nível dos componentes individuais. (...) Assegura solidariedade e solidez a essas uniões e uma certa possibilidade de duração, apesar das perturbações aleatórias. A organização, pois, transforma, produz, reúne e mantém.” (Morin, 1981).</p> <p>“Organizações são um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas dos seus próprios atos e dos atos dos outros.” (Smircich; Stubbart, 1985).</p>	<p>de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).” (Meireles, 2003, p. 46)</p>
---	---

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 75),

ANEXO C – AS METÁFORAS QUE DEFINEM AS ORGANIZAÇÕES

- Máquinas: São gerenciadas e planejadas “como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo.”
- Organismos: “São como organismos. Esta metáfora popular concentra a atenção no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais.”
- Cérebro: “A metáfora chama a atenção para a importância do processamento da informação, aprendizado e inteligência e oferece uma estrutura de referência para a compreensão e a avaliação das modernas organizações nestes termos.”
- Cultura: “Este enfoque oferece-nos mais uma forma de gerir e planejar organizações: reconhecendo os valores, ideias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional.”
- Sistema Político: “Usamos uma metáfora política para focar os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais.”
- Prisão Psíquica: “o enfoque muda para uma metáfora mais abstrata: a ideia de que as organizações são prisões psíquicas onde as pessoas se tornam prisioneiras de seus pensamentos, ideias e crenças inconscientes.
- Fluxo e transformação: “Convida-nos a entender a organização como fluxo e transformação, abordando as quatro “lógicas da mudança” que determinam a vida social. Uma enfatiza o modo como as organizações são sistemas autoproduzidos que se criam a sua própria imagem. A segunda chama a atenção para ideias originárias do estudo do caos e da complexidade, vendo a vida organizacional através de imagens de padrões de atração concorrentes. A terceira vê a organização como produto de fluxos circulares de feedback positivo e negativo. A quarta explora como os aspectos da moderna organização são produto de uma lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto.”
- Instrumento de dominação: “Explora a ideia de que as organizações são instrumentos de dominação. (...) mostra como as organizações muitas vezes usam seus empregados, as comunidades onde estão situadas e a economia mundial para atingir seus próprios fins.”

Morgan (2006, p. 27-29).