



**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SAÚDE MENTAL EM**  
**TRABALHADORES**

Autora: Vera Lúcia Anzolin Bruch

Orientadora: Janine Kieling Monteiro

São Leopoldo

2009

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SAÚDE MENTAL EM  
TRABALHADORES

Vera Lúcia Anzolin Bruch

Orientadora: Janine Kieling Monteiro

Dissertação de Mestrado apresentada no  
Programa de Pós Graduação em Psicologia,  
Área de concentração Psicologia Clínica, da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Psicologia.

São Leopoldo

2009

---

B918r Bruch, Vera Lúcia Anzolin

Relações interpessoais e saúde mental em trabalhadores / Vera Lúcia  
Anzolin Bruch. – 2009.

127 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São  
Leopoldo, 2009.

“Orientação: Janine Kieling Monteiro”.

1. Relações interpessoais 2. Saúde mental – trabalho 3. Sofrimento

I. Título

CDU: 159.9

---

Catálogo na fonte: bibliotecária Sandra Milbrath CRB 10/1278

Dedico este trabalho ao meu pai, Hélio, que tinha um grande desejo: que sua filha fosse professora. À minha mãe, ao meu esposo Eduardo, aos meus tesouros Carol e Dudu, que suportaram minha ausência, mas não deixaram de estar ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Janine Kieling Monteiro, pelo companheirismo, dedicação, amizade, sabedoria. Aprendi muito sobre o meu ser, contigo! Agradeço-te eternamente, foste muito mais que uma orientadora, foste um exemplo para minha vida.

À Universidade Regional Integrada – URI – Campus de Erechim, representada pelo seu Diretor Acadêmico Professor Arnaldo Nogaro, pelo espaço concedido para coleta de dados.

Ao coordenador da Faculdade de Administração, Professor e Mestre Júnior Luiz de Souza pelo apoio, incentivo e acolhimento.

Aos participantes, alunos da Faculdade de Administração, pelo comprometimento, coragem e disposição para compartilhar suas vivências, opiniões e sentimentos. Muito obrigada!

Às amigas e colegas Letícia e Lia pelo carinho, amizade e companheirismo.

À amiga Lillian que sempre ofereceu amparo e apoio.

À aluna Carlise, que não mediu esforços para auxiliar na realização dos grupos focais. Obrigada pela sua dedicação.

A Deus, que desperta em mim fé e crenças de que tudo vale a pena quando existe amor.

## SUMÁRIO

Resumo.....	8
Abstract.....	9
1. Apresentação.....	10
2. Relatório de Investigação.....	12
2.1 Introdução.....	12
2.2 Justificativa Teórica.....	13
2.2.1 Trabalho.....	15
2.2.2 Relações Interpessoais no Trabalho.....	16
2.2.3 Saúde Mental no Trabalho.....	18
2.3 Objetivos.....	20
2.4 Método.....	20
2.4.1 Delineamento.....	20
2.4.2 Participantes.....	21
2.4.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	22
2.4.4 Procedimentos Éticos e de Pesquisa.....	25
2.4.5 Procedimentos de Análise dos Dados.....	25
2.5 Resultados e Discussão.....	26
2.6 Considerações Finais.....	61
3. Artigo Teórico – As relações interpessoais no trabalho e suas implicações na saúde mental.....	65
4. Artigo Empírico – Relações entre pares no trabalho: fonte de sofrimento ou de prazer?.....	88
5. Referências.....	113
6. Anexos.....	122
Anexo A – Ofício ao Diretor Acadêmico da URI – Campus de Erechim	122
Anexo B – Ofício ao Coordenador do Curso de Administração.....	123

Anexo C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	124
Anexo D – Ficha de Inscrição .....	126
Anexo E – Comitê de Ética.....	127

## RESUMO

Esta pesquisa buscou estudar os relacionamentos interpessoais entre colegas de trabalho, e a repercussão destes na saúde mental. Como método, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com a intenção de priorizar os significados que as pessoas atribuíram às suas vivências e como, as mesmas, compreenderam suas experiências. Os participantes foram divididos em três grupos, somando 18 trabalhadores universitários que não exerciam funções de supervisão. Para coleta dos dados, foi empregado o método dos grupos focais, uma vez que essa técnica valoriza as percepções, sentimentos e interpretações dos participantes. Para o levantamento e análise dos dados, foram transcritas as sessões e utilizou-se da análise de conteúdo proposta por Bardin. Através da análise, evidenciaram-se três grandes temáticas: sofrimento, prazer e enfrentamento do sofrimento. A apreciação de todo o material coletado revela que as relações de trabalho construídas entre colegas têm uma participação significativa na produção do sofrimento, que se manifesta através da competição, das relações negativas, repercutindo na saúde mental. Mas os relacionamentos também podem ser fonte de prazer e têm sua procedência na ajuda interpessoal e nas relações positivas que promovem a amizade e a confiança. O modo como o trabalhador enfrentará o sofrimento pode ocorrer de duas maneiras: fazendo uso das estratégias defensivas ou transformando as situações desprazerosas (mobilização subjetiva). Quando não houver uso das defesas ou da mobilização subjetiva, o sofrimento poderá se tornar uma fonte de adoecimento para o trabalhador. Dessa forma, acredita-se que, com intervenções adequadas, é possível contribuir para a manutenção de relacionamentos saudáveis entre trabalhadores, colaborando para a promoção da saúde mental nos ambientes de trabalho.

Palavras chave: relações interpessoais, saúde mental, sofrimento, trabalho



## ABSTRACT

This research sought to study interpersonal relationship between workmates, and their repercussion in mental health. As for the method, a qualitative approach was used, aiming at giving priority to the meanings people give to their lives and how they comprehended their experiences. The participants were divided into three groups, totalizing 18 non-supervisor university workers. For data collection, the method of focal groups was used, since this technique gives value to the participants perceptions, feelings and interpretations. As for data uprising and analysis, the sessions were transcribed and analysis of content proposed by Bardin was used. Through the analysis, three great themes, such as suffering, pleasure and suffering confront, were evidenced. The analysis of the material collected reveals that work relations built among workmates have a significant participation on producing suffering, which is manifested through competition and negative relations that can resound on mental health. But relationships can also be a pleasure source, and it has its precedence on interpersonal help and on the positive relations that promote friendship and confidence. The way the employee will face suffering might occur in two ways: using defensive strategies or transforming unpleasant situations (subjective mobilization). When there is not the use of defense or subjective mobilization, suffering can become a source of sickness for the employee. Thus, it is believed that, through suitable interventions, the maintenance of healthy relationships among employees is possible, collaborating for the promotion of mental health at work environments.

Key words: interpersonal relationships, mental health, suffering, work.

## 1. APRESENTAÇÃO

O trabalho é indispensável na vida das pessoas; por esse motivo, muitos pesquisadores têm focado seu estudo na compreensão das questões relacionadas à saúde mental, nesse contexto. Muitos são os fatores que podem levar ao sofrimento no trabalho; outros podem promover saúde; entre eles, estão o ambiente, as condições de higiene e segurança, a tarefa, os processos, a gestão das pessoas, as relações interpessoais. O presente trabalho aborda as relações interpessoais entre colegas como um dos fatores que se relacionam à manifestação de sofrimento, mas que também podem levar à promoção de bem-estar no ambiente de trabalho. O objeto de estudo foi definido a partir da experiência profissional da autora, que sempre presenciou, através da escuta dos funcionários, situações de sofrimento relacionadas aos problemas e dificuldades encontradas por estes, na convivência com seus colegas. A leitura, tomando como base a fundamentação teórica e os estudos, sobre o tema saúde mental e trabalho, ofereceu subsídios para a compreensão de que as relações são parte fundamental na construção da dinâmica saúde-doença, mas poucas vezes apresentadas na literatura de forma mais específica, principalmente quando o campo de pesquisa, como neste estudo, se restringe às relações entre colegas de trabalho, sem mencionar as relações de poder (chefia-subordinado).

A pesquisa realizada foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, resultando nesta dissertação que abrange um relatório de pesquisa e dois artigos, conforme estabelece o regimento interno deste programa. A primeira parte refere-se ao Relatório de Investigação em que constam: uma revisão teórica sobre o trabalho, as relações interpessoais e saúde mental; uma descrição do método (na qual são apresentados o delineamento da pesquisa, a descrição dos participantes e instrumentos, os procedimentos e análise dos dados);

apresentação e discussão dos resultados, e as respectivas considerações finais. Os segundo e o terceiro itens correspondem a dois artigos: um teórico (Relações de trabalho e saúde mental) e outro empírico (Relações interpessoais e saúde mental em trabalhadores). Este último discorre sobre os resultados obtidos na pesquisa, a análise dos dados e discussão dos mesmos. Ambos os artigos (teórico e empírico) visam a contribuir com a temática saúde mental e trabalho, trazendo as relações entre colegas para serem pensadas, analisadas como fontes de sofrimento e de possibilidades de intervenções, para transformação do sofrimento em convivências de prazer, de satisfação e bem-estar.

Ao finalizar a pesquisa, através deste relatório, torna-se evidente a relevância dos relacionamentos entre colegas, no trabalho, para manutenção da saúde mental. Destacando-se que os relacionamentos referem-se ao desejo de sentir-se ligado a outros, amar e cuidar, ser amado e ser cuidado (Deci & Ryan, 2000). Quando esses exercícios de cuidar e amar estão oprimidos pela organização do trabalho (divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, relações de poder), tem-se como consequência, o sofrimento.

## **2. RELATÓRIO DE INVESTIGAÇÃO**

### **2.1 Introdução**

O trabalho é o meio necessário para a sobrevivência dos seres humanos. Este promove o desenvolvimento econômico e social, mas também pode ser fonte de problemas para as pessoas e sociedades. A proposta desta pesquisa foi a de entender como as relações entre colegas no trabalho podem repercutir sobre a saúde mental dos trabalhadores. As relações de trabalho representam todas as ligações afetivas entre hierarquia, chefias, supervisão e outros trabalhadores, e podem se tornar intoleráveis no dia-a-dia (Dejours,1992). Logo, é possível considerar que, na organização do trabalho, as relações interpessoais ocupam um espaço relevante ao que diz respeito à compreensão da relação entre trabalho e saúde mental.

As condições de trabalho e seus impactos na saúde mental dos trabalhadores, de acordo com Zanelli e Bastos (2004), têm recebido atenção por parte dos psicólogos, de forma mais marcante no que diz respeito à saúde ocupacional e à ergonomia, mas também, em pequena proporção, nas questões de acidentes, problemas de ajustamento e bem-estar, assistência psicossocial. Comentam os autores que, nessa nova realidade, o psicólogo enfrentará o desafio de buscar uma compreensão mais ampla do que está ocorrendo no mundo do trabalho.

Cabe ao psicólogo acompanhar as transformações no mundo do trabalho, buscar novas competências para dispor de intervenções que possibilitem recriar práticas psicológicas, ampliar o fazer clínico tradicional para a coletividade e priorizar o bem-estar do homem no seu espaço de vida. Investigar as relações interpessoais dos trabalhadores contribui e oferece suporte teórico para ações profissionais que visam à saúde mental no trabalho.

Grande parte das referências teóricas, utilizadas na construção deste relatório, também é apresentada no artigo teórico e no empírico sendo que, na justificativa teórica que segue, optou-se por descrever uma breve revisão dos assuntos trabalho, relações interpessoais e saúde mental. Para uma apreciação mais ampla destes temas indica-se a leitura do artigo teórico.

## 2.2 Justificativa Teórica

De acordo com Leitão, Fortunato e Freitas (2006), a questão dos relacionamentos interpessoais e a dimensão emocional são processos interativos, e as condições em que estes ocorrem definem a forma de convivência entre os seres humanos. A vida é construída no dia-a-dia: as formas como as pessoas interagem e como vivem suas emoções fazem a diferença entre produzir sofrimento ou bem-estar.

No que se refere às relações sociais no trabalho, há na literatura internacional estudos com temáticas diversas, mas todos apontando para a importância das relações interpessoais e das consequências destas, que podem ser positivas ou negativas para o indivíduo. Muitos autores (Choi, 2006; Venkataramani & Dalal, 2007; Toegel, Anand & Kilduff 2007; Flynn, Reagans, Amanatullanh & Ames 2006) estudaram a ajuda emocional, ajuda interpessoal, manifestação de ajuda, apoio por parte do indivíduo para com os colegas que necessitam. Outros pesquisadores (Sonnemans, Dijk & Winden, 2006; Mao, 2006) investigaram o desenvolvimento de laços sociais, redes de amizade. Andersen (2006), Jehn e Benderski (2003) analisaram os conflitos interpessoais na organização. Labianca e Brass (2006) exploraram o papel das relações negativas no contexto das redes sociais nos trabalhos organizacionais. As emoções intensas decorrentes das interações com os colegas e/ou supervisores foram mencionadas por Miller, Considine e Garner (2007), Booth e Mann (2005), e Wandron (2000).

Encontram-se pesquisas que examinam o papel da chefia para promoção de um ambiente em que as relações interpessoais saudáveis diminuam o sofrimento (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Ames & Flynn, 2007).

Leitão et al. (2006) mencionaram que o conhecimento que se tem sobre relacionamentos interpessoais é inexato e desarmônico para constituir uma teoria confiável e indicar comportamentos. O tema relações interpessoais aparece de forma implícita em estudos, como os das emoções, e em diversas teorias (grupos, papéis, liderança, motivação, conflito, decisão, mudança, etc). Por isso, pretende-se, com esta pesquisa, contribuir com a produção de conhecimentos nessa área e, mais especificamente, esta tem como objetivo descrever relações interpessoais no trabalho e suas repercussões na saúde mental dos trabalhadores.

Na psicologia clínica tradicional, relacionamentos entre pais e filhos, conjugais e familiares ocupam um espaço significativo e inquestionável, quando considerada a saúde mental do paciente. No trabalho, as pessoas estão expostas a um tempo de convivência com colegas, muitas vezes, maior do que aquele em que convivem com um familiar ou companheiro. Supõe-se que as relações no trabalho merecem um enfoque clínico, por parte do psicólogo, tanto quanto qualquer outra relação que o sujeito possa estabelecer. As práticas clínicas dos psicólogos, necessariamente, não se limitam a um *setting* de uma clínica particular e de atendimento individualizado; devem abarcar outros contextos, como o ambiente de trabalho. Se as relações interpessoais no trabalho podem gerar sofrimento, elas abrangem a clínica. Talvez se possa pensar a clínica na contemporaneidade como Passos e Barros (2003): objetos, teorias e territórios emergem juntamente com a invenção de novos problemas e estratégias de intervenção.

### 2.2.1 Trabalho

Na origem da palavra trabalho, estão os termos latinos *Tripaliu e Trabicula* que são associados à tortura. Essa associação é questionável, quando o trabalho é relacionado à atividade essencialmente humana na sua relação com a natureza (Borges & Yamamoto, 2004). No trabalho, segundo Malvezzi (2004), o homem produz recursos materiais, mas também constrói seu próprio ambiente, sua cultura e, através das atividades que desenvolve, busca sua realização como ser humano. Com o Capitalismo, o trabalho passa a ser visto como central na vida das pessoas, o único meio digno de ganhar a vida, independente do seu conteúdo. Participantes de uma pesquisa, realizada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007), descrevem o trabalho como essencial nas suas vidas. O principal sentido, apontado por eles, é o de que o trabalho permite a sobrevivência. Alguns fatores são identificados como essenciais para que o trabalho tenha sentido, tais como: variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento e segurança.

O trabalho implica, inicialmente, objetivos técnicos ou de produção, submetidos aos critérios da eficácia. Mas esses objetivos só serão alcançados em um mundo social, pois, além de as pessoas cooperarem, é preciso que consigam viver lado a lado, que se compreendam. Algumas considerações sobre o trabalho e a construção da saúde são apresentadas por Dejours (2003, p. 69):

Por fim, o trabalho necessita também de esforços pessoais da parte de cada trabalhador, um engajamento subjetivo, uma mobilização e uma aceitação de riscos engajando a saúde física e mental; de expectativas em relação à auto-realização, à construção da saúde e ao reconhecimento e de defesas contra o sofrimento.

É através do trabalho, no dia-a-dia, que o indivíduo busca obter uma posição, um espaço e autonomia para exercer seu desejo. A partir dessa dinâmica (desejo/trabalho), constrói-se uma clínica da relação psíquica do sujeito no trabalho, criando um espaço para a pesquisa investigar o que, nesse local, está dialeticamente oposto ao desejo (Dejours & Abdoucheli, 1994a).

O modo como os trabalhadores subjetivam suas vivências, o sentido que dão a elas originarão novas formas de organização do trabalho, tanto no uso específico das defesas coletivas, como da cooperação, seja para minimizar o sofrimento como para buscar o prazer. Essas estratégias são construídas em consenso pelo grupo de trabalhadores e formam as regras do coletivo de trabalho (Mendes, 2007a). Entende-se, dessa forma, que o coletivo passa a ter um papel imprescindível para a promoção da saúde mental nesse contexto. A construção dessa coletividade passa pelas relações humanas, tornando-se necessário olhar para o interpessoal. O referencial que segue prioriza estudos que possibilitam pensar a construção dessa interação dialética do “eu” com o “outro” no trabalho, as emoções e sentimentos de prazer e sofrimento decorrentes dessa relação.

### 2.2.2 Relações interpessoais no trabalho

O relacionamento nada mais é do que o desejo de sentir-se ligado a outro, pelo qual é preciso ir além do amar e envolver-se numa ação de cuidar o outro, como também de receber amor e ser cuidado (Deci & Ryan, 2000). As relações de trabalho representam, para Dejours (1992), todos os laços humanos criados pela organização (hierarquia, chefias, supervisão, outros trabalhadores), sendo que essas são, às vezes, desagradáveis e insuportáveis.



Os entrevistados na pesquisa de Morin et al. (2007) relataram o trabalho como uma importante fonte de relacionamento entre pessoas. Os relacionamentos interpessoais foram citados como um fator que dá sentido ao trabalho. As autoras consideraram que poderá haver perda de significado do trabalho em situações nas quais essas relações possam ser fonte de frustração.

As relações hierárquicas, a forma como as chefias conduzem a divisão das tarefas, as repreensões, os favoritismos são fontes de ansiedade. Essas relações podem gerar frustração, revolta e agressividade e causar efeitos na relação saúde-trabalho (Dejours,1992).

A importância da dimensão relacional das emoções no trabalho foi enfatizada por Wandron (2000), argumentando que as relações entre colegas influenciam os sentimentos mais do que as tarefas profissionais que são realizadas no dia-a-dia. A dinâmica das relações organizacionais está entre as causas mais frequentemente citadas de emoção intensa. O medo, o entusiasmo, o orgulho, a simpatia, a raiva, a inveja e tantas outras foram mencionadas, por Wandron, como emoções comuns no ambiente de trabalho. As mesmas são tidas como fontes que permitem que as relações sejam definidas, mantidas e, em alguns casos, violadas. Demonstrações de simpatia e suporte emocional contribuem para a manutenção dos relacionamentos.

As relações interpessoais no trabalho, quando analisadas a partir da clínica do trabalho (que propõe, principalmente, a escuta do sofrimento e a reconstrução da capacidade de pensar e de desenvolver estratégias individuais e coletivas), poderão ser transformadas a partir da identificação de situações causadoras de danos à saúde mental e ações capazes de promover vivências de prazer. As relações interpessoais no trabalho podem ser tão intensas quanto nos relacionamentos familiares, tornando-se fontes de sofrimento ou prazer, contribuindo para assegurar ou não a saúde mental. Demandas

vindas desse contexto fazem parte da prática clínica, como refere Schmidt (2004): entender as situações que ocorrem no trabalho, as experiências de solidão, desamparo, desesperança e outras insatisfações são necessárias para a acolhida dessa clientela quando procuram atendimento psicológico.

### 2.2.3 Saúde mental no trabalho

Saúde no trabalho tem sido um tópico comum em revistas, jornais e artigos científicos. Danna e Griffin (1999) mencionaram o quanto é vasta e surpreendente a literatura que relata, direta ou indiretamente, o tema, reportando-se à saúde e bem-estar físico, emocional e psicológico. Há uma variação considerável nos significados e definições desses termos, o que pode representar uma falta de clareza, mas são conceitos importantes que merecem atenção, principalmente na pesquisa organizacional (Danna & Griffin, 1999). A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde como um “estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consistindo somente da ausência de uma doença ou enfermidade”.

Para Borges e Argolo (2003), é difícil definir e operacionalizar o conceito de saúde mental. Mas, quando considerada na perspectiva clínica ou epidemiológica, a doença mental pode ser compreendida pela presença de sintomas que caracterizam uma situação de mau funcionamento psíquico. Os autores alertam para a exclusão, nesse modelo, das situações em que há sofrimento psicológico, em que a sintomatologia psíquica não se aplica. Logo, a ausência de sintomas (mesmo sendo, estes, necessários para diagnosticar a doença mental), não serve como constatação de saúde mental.

Codo, Soratto e Vasques–Menezes (2004), ao referirem à psicanálise freudiana, procuraram, de uma forma muito simples, transcrever o significado de saúde mental como a “capacidade de amar e de trabalhar”. Partindo desse ponto, colocaram:

Se é uma proposta da psicologia entender o indivíduo e enfrentar o sofrimento psicológico, a doença mental, os distúrbios psicológicos, ou qualquer outro nome que queiramos dar a estes fenômenos, então, o problema da psicologia estará em entender como os homens amam e como trabalham; em seguida, terá de propor modos saudáveis de viver, ou seja, de amar e trabalhar. Simples de dizer, mas complicado de fazer (p.279).

A relação entre organização de trabalho e aparelho mental não é somente de sofrimento e doença. O trabalho também pode ser favorável ao equilíbrio mental e à saúde do corpo. O organismo poderá, através deste, adquirir maior resistência, à fadiga e à doença, contra produtos químicos e condições ambientais adversas. A relação com a organização do trabalho pode ser adequada ao invés de conflituosa, embora possam não existir condições e soluções ideais. Como menciona Dejours (1992, p.139):

Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número deles pelo trabalho.

Através das pesquisas e teorias apresentadas nessa justificativa e, posteriormente, no artigo teórico, procurou-se discorrer sobre as relações interpessoais no trabalho e a sua importância para a manutenção da saúde mental. Embora, na literatura, encontrem-se muitas pesquisas realizadas com foco no relacionamento do

líder com seus liderados, abordando diferentes aspectos como apoio, ajuda emocional, conflito e eficácia do líder, pretende-se com a realização deste projeto dar ênfase às relações entre colegas de trabalho, ou seja, as relações da linha horizontal. A revisão teórica, até aqui realizada, apresentou contribuições de vários autores para o entendimento do tema aqui proposto. É importante ressaltar que, de forma específica, pouco se tem tratado, na literatura, da relação entre colegas de trabalho e suas consequências para a saúde mental nesse ambiente.

## 2.3 Objetivos

### Objetivo Geral

- Examinar as relações interpessoais vivenciadas no trabalho e as suas repercussões na saúde mental dos trabalhadores.

### Objetivos específicos:

- Investigar os significados que os trabalhadores atribuem às relações interpessoais com colegas no trabalho.
- Identificar quais dificuldades os trabalhadores referem ter na relação com colegas de trabalho e suas implicações na manutenção da saúde mental.
- Descrever sentimentos de prazer e de sofrimento na convivência grupal, no ambiente de trabalho.

## 2.4 Método

### 2.4.1 Delineamento

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caráter exploratório descritivo. Utilizou-se de uma perspectiva qualitativa para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Seu planejamento foi flexível, possibilitando o alcance a questões variadas da percepção dos trabalhadores sobre as suas relações interpessoais.

A pesquisa qualitativa está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas vivências, e como as mesmas compreendem suas experiências de vida. Interessa-se pelas falas ou palavras, buscando investigar e interpretar os fenômenos sociais a partir do sentido dado pelos sujeitos, levando o pesquisador a questionar questões do senso comum. Uma característica da pesquisa qualitativa é a diversidade de métodos que podem ser utilizados. Como exemplo, pode-se citar a observação participante, coleta de documentos, material de áudio e visual, conversas informais, entrevistas, grupos focais (Pope & Mays, 2005; Creswell, 2007). No caso deste estudo, foi utilizada para coleta de dados, a técnica do grupo focal.

#### 2.4.2 Participantes

Existe uma variedade de opinião na literatura quanto ao número de participantes que devem compor o grupo focal. Quando muito pequeno (menos de 6 participantes), pode ocorrer uma escassa coleta de material. Em grupos muito grandes (mais de 15 participantes), o excesso da fala de alguns pode não oportunizar o espaço necessário para outros se expressarem, diminuindo a participação de cada membro (Romero, 2000). Considerando-se a literatura apresentada, foram compostos três grupos, cada um com 6 participantes.

Os participantes, de ambos os sexos, foram selecionados a partir dos seguintes critérios de inclusão: idade igual ou superior a dezoito anos, com tempo mínimo de 6 meses de trabalho, e que não exerciam funções de supervisão. Não participaram dos

grupos pessoas que trabalhavam na mesma empresa. Os critérios para a formação do grupo seguiram as orientações de Sherraden (1997, citado por, Romero, 2000) em que os membros tinham, em comum, uma identificação que facilitou o processo de interação e discussão sobre o tema.

Participaram do estudo 18 estudantes universitários do Curso de Administração de uma Faculdade Privada, que estavam trabalhando em indústrias da cidade de Erechim-RS, sendo 12 mulheres e 6 homens, com idade entre 20 e 27 anos e idade média de 21,94. As informações descritivas de cada sujeito foram reunidas na Tabela I.

Tabela I – Descrição dos participantes

Participante	Sexo	Idade	Profissão atual	Curso/Semestre
1 (p1)	Feminino	22	Escrituraria	Administração/6º
2 (p2)	Feminino	20	Aux. Administrativo	Administração/6º
3 (p3)	Feminino	25	Aux. Administrativo	Administração/6º
4 (p4)	Feminino	20	Atendimento	Administração/6º
5 (p5)	Masculino	24	Aux. Depto. De Compras	Administração/6º
6 (p6)	Masculino	20	Aux. Serviços Gerais	Administração/6º
7 (p7)	Masculino	20	Programador E Controlador De Produção	Administração/6º
8 (p8)	Feminino	20	Estagiária	Administração/6º
9 (p9)	Feminino	22	Assistente Técnico	Administração/6º
10(p10)	Feminino	20	Secretária	Administração/6º
11(p11)	Masculino	21	Suporte Técnico	Administração/6º
12(p12)	Feminino	20	Estagiária	Administração/6º
13(p13)	Masculino	25	Aux. Administrativo	Administração/6º
14(p14)	Feminino	27	Secretária Executiva	Administração/8º
15(p15)	Feminino	20	Repositora De Mercadorias	Administração/6º
16(p16)	Feminino	20	Estagiária	Administração/6º
17(p17)	Feminino	23	Aux. De Almoxarife	Administração/6º
18(p18)	Masculino	26	Instrutor	Administração/6º

#### 2.4.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Para coleta dos dados, foi utilizada a técnica do grupo focal, através da qual os sujeitos do estudo participaram de uma sessão grupal, com o objetivo de discutir informalmente percepções e expressar sentimentos sobre as relações interpessoais vivenciadas entre colegas no ambiente de trabalho. Romero (2000) conceituou o grupo

focal como uma metodologia qualitativa, realizada através de um grupo de interação focalizada que possibilita uma discussão profunda e consistente sobre o tema em foco.

Para essa autora, uma característica da técnica é a de valorizar as percepções, sentimentos e interpretações dos participantes. A utilização de um roteiro pré-elaborado, não rígido, tem como objetivo possibilitar, ao grupo, sentir-se à vontade para expressar suas opiniões, obtendo, assim, dados abertos que incluam a observação do pesquisador.

De acordo com Westplhal (1992), é possível provocar um intenso envolvimento dos participantes, emergindo no campo grupal fenômenos, conflitos e idéias subconscientes. As pessoas são convidadas a conversar, perguntar, contar suas histórias, comentar e opinar sobre os diferentes pontos de vista, gerando interação e fornecendo ao pesquisador tipos distintos de dados (Pope & Mays, 2005). As discussões são estimuladas a partir de um “foco” determinado por questões previamente elaboradas. Essa forma de aplicação contribui para aprofundar as pesquisas qualitativas, possibilitando identificar elementos subjetivos do indivíduo e do grupo (Romero, 2000). Para Dal Igna (2005), os encontros de grupo focal são “lócus” de produção de informação e aprendizagem, pois, com essa técnica, é possível produzir informações e efeitos nos participantes.

Os passos para a realização do grupo focal seguiram as seguintes indicações de Romero (2000):

1. A formulação do foco da pesquisa envolveu as questões de percepções e expressões dos sentimentos dos trabalhadores sobre as relações interpessoais entre colegas, vivenciadas no ambiente de trabalho. O debate foi conduzido a partir das seguintes questões:

- Como você percebe os relacionamentos entre colegas no ambiente de trabalho?

- Baseados nas suas experiências de vida no trabalho, procure lembrar-se do(s) relacionamento(s) com colega(s). Que lembranças lhe vêm à mente?
- Dê exemplos de relacionamentos que você considera positivos.
- Dê exemplos de relacionamentos que você considera negativos.
- De que forma, você acredita que os relacionamentos entre colegas interferem na saúde mental dos trabalhadores? Dê exemplos.
- Frente às colocações dos membros desse grupo, o que mais lhe chama atenção?
- Como está saindo desse encontro?

A última pergunta do roteiro (Como está saindo desse encontro?) teve como objetivo trabalhar o fechamento do grupo focal.

2. Identificação do moderador e do redator: a pesquisadora foi a moderadora dos grupos, sendo redatora uma aluna do curso de Psicologia.
3. Recrutamento do grupo: a pesquisadora entrou em contato com a Direção Acadêmica e Coordenação do Curso de Administração da URI - Campus de Erechim, apresentou o projeto, seu tema de pesquisa, objetivos e metodologia, solicitando autorização para a coleta dos dados na Universidade (Anexo A e B). Após, visitou uma turma de alunos convidando voluntários interessados em participarem do grupo focal, bem como apresentou informações sobre o número de participantes, critérios para participarem da pesquisa, horário, local, uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo C), garantia de anonimato e sigilo. Junto à Coordenação do Curso, ficou a ficha de inscrição (Anexo D) que foi preenchida pelos candidatos interessados, com data do encontro, hora de início e de término.



A condução do grupo realizou-se em uma sala confortável, garantindo o sigilo, e com espaço adequado para os participantes, redatora e pesquisadora. Foi instalada uma câmera, montada num tripé, no fundo da sala, para filmar o grupo. A sala só foi aberta quando todos os participantes se fizeram presentes. A moderadora iniciou o grupo com o rapport, colocando os objetivos da pesquisa, contratando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo C) e a garantia do sigilo sobre a discussão e a filmagem. Os grupos tiveram uma duração de, no mínimo, 1 hora e 6 minutos e no máximo, 1 hora e 15 minutos. Seguiram-se as orientações de Westphal (1992) para que os grupos não se sentissem desgastados e se mantivessem no foco. De acordo com Romero (2000), a moderadora-pesquisadora se apresentou de forma a incentivar o grupo a discutir e participar livremente, evitando intervenções.

#### 2.4.4 Procedimentos éticos e de pesquisa:

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Erechim (Anexo E). Os participantes receberam explicações de todos os procedimentos da pesquisa, sobre a manutenção sigilosa da identidade e foram comunicados de que não haveria risco ou dano a quem participasse. Contratou-se a devolução, em grupo, dos resultados após conclusão da pesquisa. Entregou-se, aos participantes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo C). Não houve necessidade de os participantes serem encaminhados para acompanhamento e/ou tratamento psicológico ou psiquiátrico.

#### 2.4.5. Procedimentos de análise dos dados

Para o levantamento e análise, foram transcritas na íntegra as sessões, identificando-se e recortando-se no texto questões relevantes para a pesquisa. Utilizou-

se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), usando-se o conjunto de técnicas de análise das comunicações para obter os indicadores que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Bardin comentou que o analista é “como um arqueólogo” (p.39), que busca, a partir de vestígios, montar toda a estrutura do objeto encontrado. Para realizar um trabalho de análise, segundo esse método, Bardin assinalou três etapas básicas que podem ser subdivididas de acordo com as necessidades: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados.

## 2.5 Resultados e Discussão

A partir do ponto de vista dos participantes da pesquisa sobre as repercussões das relações interpessoais, entre colegas de trabalho, na saúde mental, os resultados apontaram para a definição de três temáticas, assim denominadas: Sofrimento; Prazer; e Estratégias de Enfrentamento. Cada um desses temas apresentou categorias que são descritas através de subcategorias, contemplando os objetivos do estudo. Estas são apresentadas na Tabela II.

Tabela II: Descrição dos temas, categorias e subcategorias.

<b>Relações interpessoais e saúde mental em trabalhadores</b>	Tema	Categoria	Subcategoria					
	<b>SOFRIMENTO</b>	<b>Competição</b>	1. Medo de perder o lugar/ ameaça	2. Interferência da chefia				
3. Não assumir erros / jogar a culpa nos outros			4. Intrigas					
5. Dependência e falta de conhecimento do trabalho do outro			<b>Relações negativas</b>	1. Falar mal do outro	2. Expor o colega			
3. Não gostar do colega/ antipatia gratuita				4. Trabalho sem sentido	5. Cobranças injustas			
6. Problemas pessoais				7. Dificuldade de adaptação no período inicial	<b>Repercussões na saúde mental</b>	1. Manifestações do sofrimento		
2. Raiva		3. Desistência do trabalho		<b>PRAZER</b>		<b>Ajuda Interpessoal</b>	1. Ajudar/ Ensinar	2. Equipe/união
<b>Relações positivas</b>		1. Amizade/ Vínculos					2. Confiança	<b>ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO</b>
		<b>Estratégias defensivas coletivas</b>			1. Encontros extratrabalho	2. Brincadeiras, piadas e conversas	<b>Mobilização Subjetiva</b>	
2. Delegar					3. Conversar/ dialogar/expor o que pensa			

## Temática: Sofrimento

Na visão da psicodinâmica, o sofrimento surge na relação do trabalhador com a organização de trabalho, que opera no nível do funcionamento psíquico, das relações entre as pessoas e dos investimentos afetivos: amor, ódio, amizade, solidariedade, confiança (Dejours & Abdoucheli, 1994b). Quando o sujeito vivencia uma realidade imposta, inflexível, sem possibilidades de negociação ou de descobrir uma solução, se depara com o sofrimento, ou seja, não encontra liberdade para usar da sua inteligência, inventividade e criatividade para transformar as situações que geram descontentamento (Mendes 2007a).

A temática sofrimento é composta por três categorias: a primeira diz respeito à competição e está descrita através de cinco subcategorias. A segunda apresenta as relações negativas entre colegas e abrange nove subcategorias. Na terceira categoria, estão narradas as manifestações do sofrimento, que são desencadeadas pela configuração específica das relações dos trabalhadores.

### Categoria: Competição

A competição surge em situações do trabalho nas quais o trabalhador teme perder algo (o emprego, a admiração do chefe, o reconhecimento e elogios por um trabalho bem feito) por acreditar que o colega possa ser melhor, fazer melhor e ocupar um espaço que até então lhe pertencia. Quando há competição as condutas são individualistas, as informações são centralizadas e usadas em benefício do indivíduo e não do coletivo, prevalecendo à desconfiança nos relacionamentos.

Segundo os estudos de Deutsch (1949), citado por Palmieri e Branco (2004), a competição pode ser caracterizada como a busca de objetivos mutuamente exclusivos,

ou seja, quanto mais um indivíduo se aproxima de seu objetivo, mais o outro se afasta da possibilidade de alcançar o seu. No *Checklist* de Relações Interpessoais, apresentado por Couto, Muniz, Vandenberghe e Hattumz (2008), a competição é descrita como um comportamento em que o sujeito põe seus interesses à frente, disputa, desdenha ou desafia outras pessoas, e procura fazer o que estiver ao seu alcance para colocar essas pessoas em condições inferiores.

A seguir, são descritas as subcategorias que compõem a categoria competição: medo de perder o lugar, interferência da chefia, não assumir erros/jogar a culpa nos outros, intrigas, dependência do trabalho do outro/não conhecer o trabalho.

Medo de perder o lugar/ameaça.

Para Miller et al. (2007), a dinâmica das relações interpessoais nas organizações está entre as causas mais frequentemente citadas como desencadeantes de fortes emoções (medo, entusiasmo, orgulho, simpatia, raiva, inveja), sendo, estas, decorrentes das interações com os colegas e supervisores. Nas falas dos participantes, identificou-se o medo de perder o lugar para outra pessoa como um sentimento intenso e frequente, que gera sofrimento, o que pode ser ilustrado através dos depoimentos dos participantes:

*“Porque no começo eu levava xingão dela [colega] e eu ficava pensando: não, não é possível! E daí, depois, eu comecei a replicar também: porque ela tinha medo que eu roubasse o lugar dela, né, porque ... não sei porquê (...)” (P1).*

*“Na verdade, tudo é competitividade, né, porque tu é amigo, é, mas ninguém vai querer que tome o teu lugar, né, o teu lugar, assim (...). É que a gente é movido pela competitividade. Hoje é assim. Então a gente já é focado naquela história,*

*porque o outro [colega] que se ferre. Infelizmente hoje o mundo é assim, as pessoas são assim” (P3).*

*“Agora pode ser complicado porque vai entrar uma nova pessoa comigo... Se não eu vou acabar fazendo o que as pessoas [colegas] fizeram comigo, até inconscientemente, vou ficar com medo de perder meu lugar prá outro (...). A gente tem muito medo da outra pessoa ser melhor e te roubar o espaço (...) Se na própria faculdade a gente ouve dos nossos professores muito que o que a gente tá deixando de aprender, o colega está passando na nossa frente. A gente escuta muito isso e é uma coisa complicada porque vai entrando na cabeça. E a gente já ouviu muito de professor que não é prá fazer o trabalho do outro, que ele vai roubar o teu lugar na empresa. Então parece que vai criando que outro tá querendo te pegar e tu fica com medo” (P4).*

A competição, que pode ser originada pelo medo de perder o lugar ou de sentir-se ameaçado por um colega, traz como consequência um ambiente de desconfiança e individualismo, no qual se evita ajudar e ensinar o novo funcionário. O relacionamento na equipe fica prejudicado, pois as pessoas trabalham lado a lado, mas não há diálogo e nem aproximação, sofrem com uma convivência que se torna ameaçadora, pois convivem com o medo da perda. Merlo e Lapis (2007) afirmam que o empregado tem medo de não ser capaz de manter uma *performance* adequada no trabalho, o que causa um desgaste do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo, originando conflitos e prejudicando as relações. Essa situação de medo de perder o emprego pode levar ao aumento da ansiedade e gerar desgastes físicos e psicológicos.

## Interferência da chefia

A posição que a chefia assume perante seus funcionários pode ser variada, muitas vezes dando espaço para que um dos seus liderados apresente condutas de quem assumiu seu lugar; outras vezes, protegendo um funcionário perante os outros ou estabelecendo um elo de amizade diferenciado com os componentes da equipe. Esses comportamentos podem gerar ou intensificar problemas de relacionamento no grupo, prejudicando o clima no ambiente de trabalho, conforme os enunciados abaixo:

*“Eles eram bem amigos assim (...) e ele [chefia] sempre defendia ela [colega] (...) tanto que eu nem tinha entrado na agência ainda, ele nem me conhecia e só levava chumbo de tudo que era lado (...) Aí ninguém podia falar mal dela, ela era protegida, tipo, um dia eu cheguei lá e ele me xingou, me xingou, me chamou assim pra um lado que ela falou mal de mim e ele queria melhorar o clima assim ( ...) Então ela tinha a proteção dele, ela achava que comandava lá também, sabe, e quando trocou a gerencia da agência (...) Nossa! É outra coisa assim, sabe, mudou duzentos por cento” (P1).*

Quando existem, por parte da gerência, atitudes de comparação em relação ao rendimento ou à produção de dois colegas, isso acaba incentivando uma competição na equipe, de forma a gerar um fator de estresse, em que cada um vai buscar produzir mais e/ou melhor. A comparação incentiva o trabalho individual, no qual as diferenças e as limitações de cada um não são respeitadas. Seguem as falas dos participantes que revelaram a interferência negativa por parte da chefia.

*“E infelizmente as pessoas comparam, não têm aquela coisa que tu vai render o quanto tu pode render, tu tem que render mais ou igual à outra pessoa (...) Depois eu falei pra ele [chefia], cuidado porque nós [colegas] somos diferentes.*

*Não precisa ser igual a mim. E é isso que eu já falei pra ele, que se ele ficar comparando ele vai afundar as duas, não têm como duas pessoas serem iguais.”*

*(P4)*

*“Aí a nossa gerência disse: Não, vocês duas vão aprender juntas e quem se adaptar melhor fica com a atividade. E eu, não, né, eu não quero aprender junto, eu quero fazer. Aí gerou um estresse bem grande” (P15).*

Para Dejours (1992), as relações hierárquicas são fontes de ansiedade: os chefes de equipe utilizam-se de repreensões e favoritismos de maneira que à ansiedade, relativa à produtividade, acrescenta-se a ansiedade resultante da reprovação da chefia. A divisão desigual das tarefas gera frustração, revolta e agressividade reativa que, ao serem reprimidas, causam efeitos na relação saúde-trabalho.

Conclui-se que a ansiedade, frustração, revolta e agressividade, resultantes das atitudes e interferência da chefia, podem ser representativas de um fracasso e insatisfação na relação com o colega, originando danos para saúde mental.

Não assumir erros/jogar a culpa nos outros

Deixar de assumir os próprios erros e permitir que os colegas arquem com as consequências desgastam os relacionamentos, causando chateações, desentendimentos e falta de confiança. Segundo Dejours (2003, 2004), a confiança é a condição que torna possível a visibilidade, que aparece como elo teórico incontornável de toda concepção científica do fator humano. Sua inexistência impede a construção do coletivo que, tem um papel imprescindível para a promoção da saúde mental no contexto do trabalho. Isso pode ser identificado nos seguintes enunciados dos participantes:



*“Então acontecia bastante isso de um [colega] fazer os erros depois jogar a culpa nos outros [colegas]... aquele que foi conferir é que tomava a mijada por todo o setor, porque não levou o produto certo, porque eu pedi assim e você não levou o produto certo. Em vez disso, todos fizeram o pedido, só que aquele um que levava o choque na hora” (P6).*

*“(...) daí ele ficava bravo com isso, os colegas emprestavam muito material, faziam coisas erradas no serviço e todo o grupo deles levava ferro por causa disso” (P4).*

*“(...) a pessoa [colega] faz alguma coisa errada e não assume, né, sobra sempre prá outra, é uma situação bem complicada de se lidar, a confiança do chefe ou do gerente... sobra sempre prá pessoa mais fraca, né, por mais que não tenha feito nada. Eu acho uma situação bem complicada prá se lidar em uma empresa” (P18).*

## Intrigas

Relações baseadas em intrigas, como ilustram os relatos a seguir, surgem da rivalidade frente à busca de fazer a tarefa melhor do que o outro, pela aquisição e centralização de informações que possam conferir um poder, ou ainda, para se sobressair aos olhos do chefe. Essa disputa cria um clima de tensão e desmotivação:

*“Mas eu acho que a rivalidade existe (...) é aquela rivalidade de você estar fazendo o teu trabalho e vim te falar que não tá perfeito, que não é do jeito que ela [colega] gostaria que estivesse fazendo. Então tem sempre essa rivalidade, intrigas, às vezes, tu fica quieto, às vezes, eu não agüentava e falava. Tipo, quando é demais, isso acaba te prejudicando” (P8).*

*“(...) um [colega] quer saber mais que o outro, um sabe mais e dá mais informação do que o outro pro cliente. É essa rivalidade, às vezes acaba num clima meio (...) um clima bem pesado, bem tenso por causa da rivalidade (...)” (P16).*

*“E outra coisa é a pessoa [colega] querer se vangloriar pra cima das outras, ah eu sou o bom, eu faço, tu faz as coisas erradas. Isso eu acho ridículo no ambiente de trabalho (...). Só que mesmo assim vão querer deixar o outro pra baixo, querer aparecer diante dos olhos de um patrão ou da chefia” (P19).*

Dependência e falta de conhecimento do trabalho do outro.

A tarefa e o modo como está é distribuída exigem que todos os que fazem parte do mesmo processo empenhem-se não só em realizar suas funções, mas também busquem conhecer como o seu trabalho reflete no fazer do outro. É como uma corrente: quando um elo se quebra, não há mais prosseguimento, interferindo diretamente no trabalho de um ou de outro. O sujeito passa a ser cobrado, exigido e pressionado por algo que não depende só dele. A falta de conhecimento sobre a atividade executada por um colega torna-se um problema, gera estresse, desentendimentos entre colegas. Os relatos que seguem, valorizam a importância dos profissionais que estão envolvidos no mesmo processo de conhecerem as funções e atividades desenvolvidas por todos, para evitar os atritos e situações geradoras de estresse:

*“E eu acho assim, um problema muito grande na empresa em geral e que se tem dificuldade de resolver é um [colega] não conhecer o trabalho do outro (...) o trabalho do colega. Então tu faz a tua parte, tu te livrou daquilo, o que vai acontecer se tu deixar de fazer a tua parte, o que isso vai influenciar pros*

*outros, ninguém tá nem aí, né (...) o que mais gera atrito é realmente tu não conhecer a atividade do outro, é tu não conhecer o que o outro faz e o que o teu trabalho interfere no outro” ( P15).*

Não ter a visão do todo, não conhecer o trabalho do outro, preocupar-se só com sua parte são características de uma cultura individualista, de uma comunicação truncada e distorcida que fomenta a fofoca e que constrói uma rotina pesada, de mal-estar, desagregando a equipe, fortalecendo o individualismo. O relacionamento difícil com colegas e a fofoca estão entre os fatores que podem influenciar, prejudicar ou aumentar o sofrimento e causar adoecimentos mentais ou psicossomáticos, segundo Vasconcelos e Faria (2008). Os estudos desses autores contribuíram para a compreensão de que a dinâmica organizacional, ao estimular comportamentos individualistas, torna cada vez mais raros os momentos de coletividade e cooperação.

#### Categoria: Relações Negativas

As relações consideradas negativas, segundo Labianca e Brass (2006), se desenvolvem quando uma pessoa mantém alguma relação de trabalho com a outra e, por qualquer razão, não gosta desta. São decorrentes de julgamentos, sentimentos e comportamentos negativos de uma pessoa para com a outra. Relações com essas características trazem alta insatisfação, tristeza, desgosto, estresse, sentimentos de frustração, desconfiança, rejeição e perseguição, mudanças na *performance*, absenteísmo, *turnover* e falhas na comunicação.

Falar mal do outro, expor o colega, não gostar do colega e sentir antipatia gratuita/raiva, não gostar do que faz, fazer cobranças injustas, apresentar diferenças individuais e problemas pessoais, apresentar dificuldade de adaptação no período

inicial/pressão são as subcategorias que constituem a categoria relações negativas que influenciam e prejudicam as relações no trabalho, causando sofrimento psíquico.

#### Falar mal do outro

Falar mal de um colega de trabalho tem repercussões negativas no ambiente de trabalho. Os assuntos relatados, nessa situação, estão relacionados, tanto com questões voltadas para a tarefa como para a vida pessoal, e ocupam um espaço em que o sujeito é julgado sem estar presente. As informações circulam distorcidamente, falseando as relações, causando conflitos e desentendimentos, prevalecendo a desconfiança nos relacionamentos. Com os discursos que seguem, verificou-se a instalação do conflito fomentada por essa subcategoria (falar mal do outro):

*“(...) eu trabalhava das três da manhã até as três da tarde, o próximo turno sempre falava mal, né (...) havia discussões justamente por causa disso, um turno chegava lá e falava mal do outro (...) aí que aconteciam os conflitos, entre os colegas, entre os setores” (P5).*

*“E tão dizendo isso porque falam e tu não tá presente, né, não tem como se defender, né!” (P3).*

*“Só que tinha uns [colegas] que eram, não vou dizer estranhos, mas na tua frente eles eram teus amigos, te tratavam bem, só que a gente percebe quando alguém fala mal de ti sabe, então tu virava as costas e eles diziam, ah esse trabalho tá mal feito, que não sei o que sabe, na tua frente eles elogiavam, diziam que tava tudo bem e tal. E era bem difícil assim a amizade (...)” (P14).*

## Expor o colega

Existem situações que causam constrangimento, estresse e sofrimento pelo fato de um colega expor o outro perante outras pessoas. São xingamentos, insultos, comunicar-se aos gritos. Geralmente, essas atitudes ocorrem quando há erros, falhas ou modos diferentes de realizar uma tarefa. Essas situações puderam ser verificadas através das falas de alguns membros dos grupos focais:

*“(...) só me estressava porque também não me deixava fazer nada, tudo que eu fazia ela [colega] se metia e se metia, me destratava na frente dos clientes (...)”*  
(P1)

*“(...) no começo era horrível, eu também chegava em casa sempre chorando. E ele [colega] enlouqueceu sabe, me chamou lá e me chamou de tudo que era nome porque eu não podia, não era nada lá dentro, era uma simples estagiária, eu não podia ter feito aquilo, me xingou, me xingou na frente de todos os contribuintes (...)”* (P16).

*“(...) tá ali um monte de clientes e acontece de alguém [colega] fazer uma coisa errada e alguém [colega] viu e chega lá e começa a gritar, né, fica chato, fica ruim porque o cliente vai levar uma imagem ruim, né... se percebeu que tem um papel no lugar errado, eles gritam pra todo mundo escutar quem que guardou errado, né!”* (P10).

## Não gostar do colega/ antipatia gratuita

Construir relações no trabalho, criar vínculos afetivos implicam inicialmente, gostar do colega. Sentimento que, muitas vezes, se mostra ao contrário: não gostar. Quando não se gosta de um colega, sem motivo aparente, ou por simples antipatia, as

consequências não ficam só no distanciamento social que se cria: vão além. A comunicação sofre barreiras, atos mal intencionados são praticados com o objetivo de prejudicar o outro. Os comentários dos participantes revelaram e confirmaram o exposto acima:

*“(...) tem as pessoas [colegas] que não te gostam que vão fazer de tudo pra tu ir mal... acho que outra coisa que se falou e que é bem verdade é quando não gosta de um colega, ou o colega não gosta de ti, não procuram se comunicar (...)” (P16).*

*“Mas eu acredito ainda que mais ela [colega] fez a minha caveira, ela não ia muito com a minha cara, não era aquela convivência de coleguismo, sempre parecia que ela tava querendo me apunhalar, sabe, bem complicado” (P18).*

*“É, e às vezes a gente nem tem um relacionamento, nem tem contato com a pessoa [colega] e já diz, ah não vou com a cara do fulano (...) nem conhece, nem sabe o que a pessoa fez, nunca conviveu, nunca conversou (...) aí quando aquela pessoa precisa de alguma coisa, tu de repente faz de má vontade (...) do fulano eu não gosto, então quando der tempo eu faço. Então gera atrito com a pessoa que tu nem conhece, nem tem um relacionamento, é só uma antipatia gratuita (...)” (P15).*

#### Trabalho sem sentido

O fato de o sujeito estar inserido num trabalho em que realiza atividades das quais não gosta, com as quais não se identifica, e que não geram satisfação, é visto pelos participantes como um fator que interfere sensivelmente nos relacionamentos interpessoais, de forma negativa. Essa afirmação foi constatada nas frases que seguem:

*“Eu acho que trabalhar no que tu gosta, por mais que nos relacionamentos não tá muito agradável, tu consegue lidá” (P8).*

*“Então ela [colega] deixou bem claro que ela não gosta daquilo que ela faz, que ela não tá nem aí pra aquilo que ela faz, e daí ela desconta nas pessoas, sabe... Eu acho muito importante pra ti ter um bom relacionamento com os teus colegas é tu tar fazendo o que tu gosta, ter comprometimento com a empresa e, sei lá, auto-estima... não tem como tu ter um bom relacionamento com uma pessoa se ela tá de mau humor, de mal com a vida, de mal com o que ela faz (...)” (P17).*

O não gostar do que faz levaria a um trabalho que não tem significado, nem comprometimento, e a falta de autoestima e as insatisfações são descontadas nos colegas. Os relacionamentos interpessoais foram citados por Morin, et al. (2007) como um fator que dá sentido ao trabalho. Nas falas dos participantes percebeu-se que a perda do significado do trabalho não deriva de situações em que as relações possam ser fonte de frustração, como afirmam os autores, mas o trabalho sem sentido dificultará as relações interpessoais. O não gostar do que faz leva à perda de significado do trabalho, e esta causa prejuízos nos relacionamentos.

### Cobranças injustas

Quando os pesquisados foram questionados se as relações de trabalho interferiam na saúde mental, um dos fatores mencionados por eles (seguem as falas abaixo) diz respeito às situações de cobranças que são feitas de forma injusta. A falta de compreensão por parte de um colega, frente a uma tarefa não feita, e as atitudes que são tomadas provocam ofensas, pois a pessoa se sente julgada injustamente:

*“(...) quando te cobram coisas que tu não consegue fazer (...) [resposta dada por uma participante quando a pesquisadora perguntou se as relações entre colegas poderiam ter repercussões na saúde mental] (P14).*

*“(...) eu esqueci, acabei esquecendo de fazer algumas coisas e ele [colega] pegou um bilhete e escreveu “seja mais responsável” e colou no meu computador. Eu tinha saído da sala e quando cheguei o bilhete tava na frente do meu computador... fui direto pedir explicação do bilhete. Daí ele disse assim; não, porque você esqueceu aquilo, aquilo e aquilo, ficou atrasado aquilo e não sei mais o quê... Mas aquilo me doeu tanto, me ofendeu tanto, que eu não consegui nem respirar, faltava ar de tão brava que eu fiquei... daí eu fiquei com aquilo a tarde inteira e daí cheguei em casa de mau-humor. Eu tava mal... Cheguei no outro dia de manhã e eu não consegui dizer bom dia para ele, não consegui olhar para cara dele” (P17).*

Na psicodinâmica do trabalho, o julgamento é a maneira concreta com que o sujeito interage com o mundo real do trabalho. Para Dejours (2003), há um julgamento no que diz respeito ao trabalho realizado: são elogios sobre o quanto foi bem feita aquela construção. Esse proporciona ao ego o sentimento de pertença quando recebe de volta aquilo que faz do sujeito um ser como o outro. A pronúncia desse julgamento é feita por aqueles que conhecem bem aquele fazer - talvez melhor do que aquele que fez – são os pares, os colegas. Dessa forma se dá o reconhecimento que tem grande significado para o sujeito: é uma forma de retribuição moral-simbólica.

O desenvolvimento da identidade do indivíduo, assim como a transformação do sofrimento em prazer são decorrentes das relações que ocorrem no trabalho através dos vários processos de reconhecimento: uma maneira de o trabalhador sentir-se prestigiado pelo seu fazer. Quando o reconhecimento não ocorre, a desvalorização pode gerar um



fator de desgaste e de colapso psíquico do indivíduo. Esses processos de reconhecimento - ou a falta deles - são fundamentais na transformação do sofrimento gerado pelo trabalho em prazer (Lancman, Sznalwar, Uchida, & Tuacek, 2007).

Refletindo-se sobre o exposto acima, quando não há o reconhecimento por parte do colega e, sim, um julgamento considerado injusto, quebra-se com o sentimento de pertença. Os sentimentos são de mágoa e ressentimento e esses podem prevalecer, o que interfere negativamente na forma como o funcionário interage com o mundo real do trabalho.

#### Problemas pessoais

Os problemas pessoais, descritos abaixo, estão diretamente relacionados à vida familiar e ilustram situações em que a manifestação de comportamentos depressivos, queixosos, de não aceitar ajuda e ignorar o colega acaba por perturbar e estressar a pessoa com quem convive no mesmo ambiente de trabalho:

*“(...) era uma pessoa [colega] cheia de problemas, estava depressiva... era uma pessoa perturbada mesmo, e ela passava isso pra mim, não se podia sentar do lado dela, parecia que vinha uma nuvem negra assim pra cima de mim. Era bem complicado... Então ela me perturbava muito. Então tinha vezes que eu simplesmente deixava ela falando, levantava, puxava a cadeira e saía, deixava ela falando sozinha...” (P4).*

*“Então existiam conflitos... mas era de tanto você ouvir aquela pessoa [colega] falar, batendo na mesma tecla, reclamando das mesmas coisas, chega uma hora que aquilo te estressa... Isso acaba te estressando, né, daí a gente acabava discutindo, brigando (...)” (P8).*

*“Eu já tive também um conflito com um colega de trabalho meu... Aí ele veio me falar que ele estava com um problema familiar, só que ele podia ter me falado, né, como é um relacionamento diário eu acho que tem que ter uma conversa entre os dois. Ou até dizer bom dia, boa tarde, mas não era o que estava acontecendo, daí ele me ignorava, eu ignorava ele, mas só que isso é complicado, né” (p11).*

#### Dificuldade de adaptação no período inicial

O início de qualquer trabalho passa por um período de experiência necessário para que o funcionário se adapte ao ambiente, à tarefa e ao grupo. Esse momento pode ser marcado por experiências desagradáveis, causadas pela pressão e intolerância por parte de quem já conhece a dinâmica das tarefas, e exige do novo funcionário que ele aprenda dentro de um padrão, podendo sua liberdade e autonomia para desempenhar suas funções. Abaixo os participantes mencionarem suas experiências:

*“(...) tu tem que ter um tempo pra se adaptar e aprender, e muitas pessoas [colegas] não têm essa paciência de esperar pra aprender, pra esperar que tu dê resultados e tal, daí elas vão querer te ensinar do jeito delas, vão querer que tu faça o quanto antes do jeito que elas faziam. E eu acho que não, que cada pessoa tem o seu tempo (...)” (P7).*

*“(...) eles [colegas] querem que a pessoa entre sabendo...eles querem que em uma semana ela saia fazendo tudo (...)” (P8).*

*“(...) no início era bem complicado porque eles [colegas] já tinham o grupo deles, a equipe deles formada, então pra entrar e se adaptar foi difícil no início... eu sempre buscava fazer mais rápido, eliminar as tarefas ligeiro pra*

*conseguir fazer da melhor forma possível, pra ser mais eficiente, no caso, do que as pessoas que já estavam lá, mais prá mostrar interesse e tal (...)"(P14).*

As condições necessárias para ensinar e aprender dependem do relacionamento interpessoal, existente numa organização, e este deve conter atributos de qualidade como confiança, respeito e solidariedade (Leitão & Kurtz 2005). Logo, a ausência desses predicados prejudica o processo de aprendizagem. Por outro lado, existe um contexto apresentado por Merlo e Lapis (2007) em que novos modelos de gestão são criados com o objetivo de elevar a produtividade, reduzir custos e promover um controle preciso da qualidade, que causa sofrimento. O trabalhador tem medo de não ser capaz de manter uma *performance* adequada no trabalho, o que causa um desgaste do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo, originando conflitos nas relações entre os colegas e na hierarquia. Entende-se que a pressão, exercida para obtenção de resultados, afeta tanto quem está, há mais tempo na organização quanto o novo membro, impedindo o desenvolvimento de uma cultura em que prevaleça a solidariedade entre as pessoas.

#### Categoria: Repercussões na saúde mental

A configuração das relações interpessoais no trabalho foi descrita, até aqui, como geradora de sofrimento. Na categoria repercussões na saúde mental apresentam-se comportamentos, sentimentos e condutas que denunciam vivências de mal-estar e sofrimento, elementos que colocam em risco a saúde mental do trabalhador.

A definição de Saúde Mental, para Vasconcelos e Faria (2008), quando do ponto de vista clínico, se dá pela presença ou não de sintomas que classificam uma situação de mau funcionamento psíquico, com alterações da personalidade, do pensamento, da

percepção, da memória, da inteligência, entre outros aspectos. Para detectar uma doença mental, é necessário considerar a presença de uma sintomatologia, sabendo-se que sua ausência não significa a constatação de saúde mental. Esses autores alertam para que se vá além da aparência do fenômeno, buscando, na escuta, elementos de mal-estar, identificando-se o sofrimento no qual ainda não há doença manifesta.

Bertoletti e Cabral (2007) apresentaram o conceito de saúde na perspectiva da teoria dejouriana:

...a saúde não compreende apenas uma sensação de bem-estar, mas um estado em constante movimento do qual procuramos nos aproximar, estando relacionada fundamentalmente ao desejo. Quando há perda do desejo, encontramos-nos diante de uma situação perigosa para o corpo e para a mente, correndo o risco de adoecimento físico e mental, o último manifestado por meio de estados de tristeza, apatia ou depressão (p.103).

#### Manifestações do sofrimento

Cimbalista (2007) comenta sobre as situações que originam sofrimento, sendo aquelas que exigem aumento do ritmo de trabalho, gerando pressão, e os constrangimentos que ocorrem com subordinado e chefe e entre os pares. Para Martins e Pinheiro (2006), o sofrimento do trabalhador nasce das relações de trabalho, a partir da cultura, que se constrói na organização, e dos próprios colegas trabalhadores, em suas relações.

O choro é uma manifestação de sofrimento, que tem origem na relação interpessoal no trabalho, mas ultrapassa os muros da empresa e acompanha o sujeito nos outros espaços que habita, sendo levado para casa ou sala de aula, afetando a vida social

e a familiar. Outras manifestações de sofrimento dizem respeito à falta de vontade de ir ao trabalho, dificuldade em permanecer no ambiente laboral, falta de ânimo, aumento no peso, humor instável, momentos de estresse e depressão. Os participantes, ao comentarem sobre as dificuldades encontradas nos relacionamentos com colegas, relataram o quanto se sentiam mal, choravam, sem conseguir produzir no trabalho. Algumas falas que ilustraram a manifestação desse sofrimento:

*“(...) eu paguei os pecados com ela [colega], ela fazia de tudo... eu chegava chorando todo dia na aula... de ir no banheiro. Eu ia lá e ficava horas chorando, assim, sozinha no banheiro” (P1).*

*“Eu não sou a mesma pessoa agora e a que era antes. As gurias sabem, eu chegava aí, estressada, só falava mal do trabalho. Acho que as pessoas queriam ficar longe de mim assim... Era isso que eu pensava. Despertava, ai, tem que ir pra aquele inferno... Me sentia sufocada, não conseguia produzir, não conseguia fazer nada. Me sentia muito mal, muito mal” (P4).*

*“No meu antigo trabalho, eu até tive depressão e tudo, fiz tratamento e tudo. Depois que eu saí de lá parece que eu tirei um fardo das costas. Tenho vontade de ir trabalhar, de manhã cedo, acordando cedo tenho vontade de ir trabalhar. Lá [antigo trabalho], quando eu via que tocava o despertador, eu dizia: meu Deus, tenho que ir pra lá de novo... Eu também, antes, quando chegava cinco e meia eu não via a hora pra ir embora, eu ia embora, eu nunca ficava mais que o expediente (...)” (P2).*

*“(...) isso [referindo-se aos problemas de relacionamento com colegas] muitas vezes acaba afetando a vida pessoal, né... tu acaba levando para casa, com*

*problema para resolver tem que resolver e acaba te afetando...chega em casa e não desliga da tomada, não consegue (...)" (P14).*

## Raiva

Conforme Booth e Mann (2005), há muitas razões para se sentir raiva no trabalho, tais como: tratamento injusto, desrespeito, má comunicação, falta de suporte, ausência de reconhecimento, ser ignorado ou não ser ouvido. A raiva é vista como um problema que causa consequências para a saúde do trabalhador e da organização.

Ela é descrita como um sentimento que afeta a saúde do trabalhador. Nos exemplos apresentados abaixo, a raiva vem após situações de discussão, bate-bocas, brigas, diferença de opiniões, divisão de tarefas e materiais, sentimento de impotência por não poder fazer nada para modificar uma situação:

*"(...) discutia, batia boca e (...) depende a pessoa também, porque tem aquelas [colegas] que depois ficam com raiva e (...)" (P2).*

*"E daí ela [colega] começou a ficar com raiva pelo fato de que eu não tava do lado dela, ela achou que eu ia ficar me metendo, falando mal da chefia com ela (...) Aí depois tudo era motivo [ri] pra se pegar mesmo (...) Tava bem difícil (...)" (P4).*

*"(...) ela [colega] chegou atrás e começou a gritar comigo porque onde é que já se viu eu tocar no arquivo dela assim, o arquivo era dela só, ninguém podia nem respirar naquele arquivo... E daí naquele dia eu falei:, quer saber? Engula isso aqui de uma vez! Tipo, duas semanas de trabalho, então em estágio probatório. E daí naquela vez eu falei, eu quero acabar aquele estágio, pegar e socar ela na rua (...)" (P1).*

## Desistência do trabalho

Quando os relacionamentos ficam insuportáveis, causam sofrimento. Uma das medidas para se defender, é desligar-se do trabalho, demitir-se, mesmo que isso signifique procurar por um emprego de menor remuneração, mas que ofereça um ambiente que possibilite uma convivência harmoniosa com o colega de trabalho. Nos relatos dos trabalhadores, percebeu-se que, muitas vezes, a única saída por eles encontrada, quando não mais suportavam conviver com o colega, era sair da empresa, às vezes de forma impulsiva, sem pensar nas consequências que essa decisão poderia acarretar:

*“Aí até que um dia eu perdi a cabeça, levantei, peguei e me demiti por causa dela [colega] (...) Mas assim, se tu tá com uma pessoa que não aceita ou tu não tem coragem de falar, vai guardando, guardando, explode e sai do trabalho, acaba saindo” (P4).*

*“Eu quando eu saí lá do meu trabalho anterior, eu saí, pedi os trinta e disse: eu vou sair daqui mesmo que eu for prá um trabalho que ganhe até duzentos reais a menos, mas eu vou sair daqui e seja um lugar que eu possa trabalhar” (P2).*

*“Eu conheci pessoas também que trocaram de emprego, que chegaram a trocar de empresa por esse motivo, uma pessoa que ganhava muito bem, mas que por ter um relacionamento péssimo prá trabalhar preferiu ganhar menos e estar em um ambiente melhor pra trabalhar, onde se sentia mais à vontade, podia conversar, contar como foi o seu dia (...) às vezes, um problema de casa” (P8).*

## Temática: Prazer

A temática prazer refere-se aos comportamentos e atitudes, presentes nas relações entre os pares no trabalho, que promovem sentimentos positivos e de bem-estar. Através dos depoimentos dos participantes, identificaram-se situações e ações capazes de promover vivências de prazer, que contribuem, possivelmente, para assegurar a saúde mental.

Cabe lembrar Dejours (1992), ao referir que a relação entre organização de trabalho e aparelho mental não é somente de sofrimento e doença. Pode-se, através das relações no trabalho, obter-se um ambiente adequado para a promoção da saúde, ao invés de conflitos geradores de estresse. Para Mendes (2007b), o modo como os trabalhadores subjetivam suas vivências, o sentido que dão a elas, originarão novas formas de organização do trabalho, tanto no uso específico das defesas coletivas, como da cooperação, seja para minimizar o sofrimento como para buscar o prazer.

A temática prazer é composta por duas categorias: uma refere-se à ajuda interpessoal com as subcategorias: ajudar, dialogar, tolerância ao erro, equipe/união e comprometimento pessoal. A segunda categoria diz respeito às relações positivas no trabalho, formada por três subcategorias: amizade, confiança e vínculos.

### Categoria: Ajuda Interpessoal

Nessa categoria, estão os conteúdos abordados pelos participantes, referentes à manifestação de ajuda, apoio por parte de um indivíduo para com os colegas que necessitam, bem como sentimentos de satisfação e prazer, suscitados por essas vivências no trabalho. A ajuda interpessoal tem sido referida por Choi (2006) como um comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior* -



OCB), tornando-se um elemento significativo para o contexto do trabalho, pois representa a ajuda e o apoio necessários nas relações de trabalho, em que um indivíduo preocupa-se com o outro, auxilia-o nas tarefas, fornece informações e dá sugestões. Nessa mesma perspectiva, está o estudo de Fonseca e Moura (2008) sobre o apoio social, definido como manifestações de preocupação de um indivíduo para com o outro, oferecendo assistência, ajuda e confiança. As autoras verificaram que o apoio social exerce uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador.

#### Ajudar /Ensinar

Ajudar e ensinar são atitudes similares. Receber essa atenção especial de um colega, no trabalho, torna a relação mais próxima, mais afetiva, contribui para um clima de satisfação. Os momentos em que receberam ajuda e apoio de colegas, foram lembrados pelos participantes de forma significativa para seu bem-estar no trabalho.

*“Tanto é que eu tava ansioso, né, como uma pessoa nova quem é que vai me passar, né, e ele [colega]: não, calma que tu vai aprendendo conforme vai indo” (P13).*

*“Eu lembro assim, de uma colega que eu tive, eu lembro que ela se chamava R., até hoje eu lembro dela com muito carinho. Ela era a melhor colega de trabalho, sabe, de ensinar tudo que ela sabia e mais um pouco sem ter medo de eu tirar o lugar dela... sempre ensinou, sempre apoiou sempre que podia (...) E até hoje eu lembro dela com muito carinho” (P3).*

Para alguns autores (Flynn, Reagans, Amanatullanh & Ames, 2006; Toegel et al., 2007), a diminuição das emoções negativas e a melhoria do ambiente de trabalho estão relacionadas à ajuda emocional que um colega pode oferecer ao outro.

## Equipe/união

Um grupo unido pode ser considerado uma equipe, principalmente por ter objetivos em comum, pelos quais todos cooperam e se empenham na realização das tarefas. O comprometimento é visto como resultado da presença de alguns elementos como: auto-estima, confiança, consciência da importância do papel e da responsabilidade que deve assumir ao desempenhar sua função, e gostar do que faz. O fato de os funcionários trabalharem em equipe é percebido como um facilitador. O resultado é obtido com mais eficácia. Todos são responsáveis e assumem juntos os erros, compreendendo que se trata de um problema da equipe e não de um sujeito em separado:

*“(...) na verdade, era todo o grupo unido, o trabalho, por mais difícil que ele seja, tu acaba facilitando (...)”(P1).*

*“Tem a parte boa também, não só ruim. Ali onde eu estou agora tem bastante união entre os setores (...). Até semana passada deu um erro lá bem grave na produção, o pessoal [colegas] assumiu todo mundo junto (...) ninguém levou sozinho a advertência, todo mundo levou junto (...) a união de todos, né. Foi um que fez o erro, mas os outros estavam juntos e poderiam ter visto o erro, né” (P2).*

Dejours (2003) apresentou a cooperação como um lugar organizador, ao qual convergem os diferentes componentes do fator humano. Definiu-a como uma conduta coordenada que “... supõe um lugar onde, ao mesmo tempo, convergem as contribuições singulares e cristalizam-se as relações de dependência entre os sujeitos” (p.97). Tal conceito de cooperação remete ao coletivo, permitindo desempenhos superiores, quando comparados ao desempenho individual. Não significa que funcione de modo ideal, mas

possibilita que os erros e falhas humanas possam ser admitidos e, através do coletivo, minimizados.

#### Categoria: Relações Positivas

As relações consideradas positivas caracterizam-se pela manifestação de sentimentos positivos entre colegas: representam as amizades que se estabelecem no ambiente de trabalho, que são mantidas através do respeito, da confiança mútua e do benquerer. Siqueira e Padovam (2008) relacionaram o bem-estar no trabalho com a existência de diversas fontes de satisfações, sendo que os relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho fazem parte dessa lista, entre outras citadas (salário, oportunidades de promoção ofertadas e a política de gestão da empresa e satisfações com as tarefas realizadas).

#### Amizade / Vínculos

O trabalho está entre os contextos (colégio, faculdade, família, vizinhança) nos quais a amizade tem origem. Segundo Souza e Hutz (2008), o trabalho é um dos ambientes considerados férteis à formação da amizade e do seu desenvolvimento, com possibilidades de evoluir de um estado de amizade próximo ao de melhor amizade.

*“(...) até amigos que eu tenho hoje, que a gente sai pras festas, são os que eu conheci lá trabalhando. São meus melhores amigos (...) Dá pra dizer(...)”(P6.)*

*“(...) quem é amigo no trabalho conhece muito isso, sabe quando a pessoa [colega] não tá bem e tal e sabe respeitar o espaço” (P7).*

## Confiança

Dejours (2003) destacou-se a confiança como condição essencial para a construção do coletivo. A análise do fator humano dentro das organizações abrange tanto as relações com a hierarquia como as relações de paridade entre colegas de trabalho. Em ambas, a confiança é um elemento fundamental: contribui para a manutenção de um ambiente positivo.

*“(...) aprendi a fazer tudo (...) tinham [colegas] a maior confiança em mim, né. Eu acho que depois, com o passar do tempo, eu mesma fui ganhando responsabilidade e tudo, tu vai ganhando a confiança das pessoas. Eu acho que é isso que muda, e saber se relacionar também (...) quando tu consegue ter confiança, consegue trabalhar junto, crescer junto... é um relacionamento positivo (...)”(P16).*

*“(...) ter confiança nas pessoas [colegas], saber que naquela pessoa tu pode confiar, sabe, que ela vai fazer um bom trabalho, que ela vai fazer o máximo que puder. Então eu acho que isso assim é bem importante”(P15).*

## Temática: Enfrentamento do Sofrimento

A temática enfrentamento do sofrimento refere-se às ações que são mencionadas pelos participantes da pesquisa, como resposta às situações, que ocorrem ao relacionar-se com colegas no trabalho, que geram sofrimento. Existem duas formas de enfrentar o sofrimento: através das estratégias defensivas, ou pela mobilização subjetiva (Mendes, 2007a; Mendes & Morrone, 2002).

### Categoria: Estratégias Defensivas

As estratégias defensivas são usadas para evitar situações dolorosas, até mesmo quando o sujeito não tem consciência destas. Segundo a teoria dejouriana essas representam “... os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para negar ou minimizar a percepção da realidade que faz sofrer” (Mendes & Morrone, 2002, p.33).

As estratégias, frente às situações conflituosas com colegas de trabalho podem ser tanto individuais como coletivas (subcategorias) e visam à manutenção da saúde. A definição de Dejours (1994, citado por Mendes & Morrone, 2002), para estratégias defensivas, diz respeito a atitudes que os trabalhadores assumem para suportar o sofrimento e não adoecer.

Ao enfrentar as imposições e pressões do trabalho que causam sofrimentos, é possível criar novos mecanismos que proporcionam vivências prazerosas no trabalho, sendo estas uma reação considerada saudável (Mendes, 2007a). A autora afirma que o sofrimento e as defesas exercem uma função significativa para assegurar a saúde dos trabalhadores, mas alerta que as defesas podem levar à alienação quando se transformam numa ideologia defensiva. Portanto, as defesas podem ser usadas tanto para minimizar o sofrimento como para negá-lo; podem trazer benefícios para o sujeito quando a busca do prazer se torna bem-sucedida, como também podem levar ao individualismo e passividade.

### Estratégias defensivas individuais

Para confrontar as situações geradoras de sofrimento que ocorrem ao se relacionar com um colega, o sujeito toma iniciativas que podem ser consideradas extremas, ou agir contrariamente aos princípios da ética, prejudicando e acusando

injustamente seu companheiro. Mendes (2007b) explicou que as defesas, quando são usadas de forma intensa, originam patologias sociais: da sobrecarga, da servidão voluntária e da violência.

### Sabotagem

Frente ao medo de perder o lugar, o cargo, para um colega de trabalho, surgem condutas, comportamentos que visam a prejudicar o outro, ocasionando, muitas vezes, a sua demissão. De forma imatura e inadequada, o sujeito, ao sentir-se ameaçado, reage com atitudes desprovidas de qualquer valor moral, mas que, ilusoriamente, garantem seu espaço no mundo do trabalho. Essa subcategoria ilustra a prática da patologia da violência, mencionada por Mendes (2007b), que é caracterizada por diferentes práticas agressivas como vandalismo, assédio moral, tentativas e/ou suicídio, sabotagem. A narrativa de alguns trabalhadores revelou que o medo de perder o lugar pode ser tão aterrorizante, que o sujeito busca se defender de forma a prejudicar o colega, “puxando o tapete”:

*Tu fica pensando nisso... Ao invés de ser um estímulo prá tu correr atrás, tu pensa, não, ao invés de correr atrás eu vou puxar o tapete (...) Quando uma pessoa [colega] te causa medo, tu vai se defender... Brigando, puxando o tapete (...) De várias maneiras que nem sempre são boas, prá se defender. Só que muitas vezes esse medo é um medo sem fundamento, de coisas que não teria que ter medo, sabe, e daí por tu não se abrir, tu acaba se defendendo” (P4).*

*“Mas eu acredito ainda que ela [colega] fez a minha caveira, ela não ia muito com a minha cara, não era aquela convivência de coleguismo, sempre parecia que ela tava querendo me apunhalar, sabe, bem complicado. Aí ficou aquele*

*negócio assim: prá que, né, prá que tu [referindo-se a colega] vai puxar o tapete de uma pessoa que tá querendo, sei lá, crescer na empresa sem prejudicar? Eu em nenhum momento eu pensava em tirar o lugar dela, né” (P18).*

A patologia da violência tem sua origem na solidão afetiva, provocada pela desestruturação dos coletivos de trabalho, levando às práticas desleais e ao individualismo (Mendes, 2007b).

#### Estratégias defensivas coletivas

As estratégias defensivas são construídas, em grande parte, pelo grupo de trabalho, em que, em consenso, estabelecem um acordo tácito de forma a manter a estratégia grupal, minimizando a percepção do sofrimento (Mendes, 2007a). Segundo Martins (2007), “as estratégias coletivas de defesas constituem uma forma de cooperação entre os trabalhadores, para lutarem juntos contra o sofrimento no trabalho” (p.145). Outra estratégia é criar válvulas de escape para a manutenção de um clima agradável e menos tenso, em que as pessoas se sintam mais próximas, contam piadas e brincam no local de trabalho.

#### Encontros extratrabalho

Nessa categoria, os trabalhadores respondem que o que fortalece os relacionamentos no trabalho e contribui para um ambiente saudável são os encontros, reuniões, festas, jantãs, jogos. Afirmam a importância de conhecer melhor a pessoa com quem convivem diariamente para manter a equipe unida.

*“... semana passada a gente [colegas] saiu junto, fomos numa pizzaria... Bem bom o ambiente de trabalho lá” [relacionando o fato dos encontros extratrabalho como um fator que contribui para um bom ambiente no trabalho] (P2).*

*“Mas a empresa trabalha também em cima disso, tipo, fazendo confraternizações e tal pra manter sempre a equipe unida (...) a gente sempre faz reuniões e tal, então é bem tranquilo (...) É um ponto positivo né, acaba tornando o ambiente agradável né, sei lá, acaba desestressando o pessoal, conversa e tal, eu acho bacana isso” (P18).*

*“O que eu acho bem importante é fazer coisas fora... em julho a gente fez uma festa junina... e nossa foi muito bom... como é bom conviver com as pessoas [colegas] fora do ambiente de trabalho, como é bom poder conversar... como isso fortalece as nossas relações no trabalho, isso é muito importante. Eu vejo pelo nosso grupo e vôlei também, fortalece... é muito bom, sai um pouco do ambiente de trabalho, conhece o outro lado da pessoa e não só o profissional... conhece o pessoal, de saber como ela é, a história (...)” (p15).*

#### Brincadeiras, piadas e conversas

Contar piadas, fazer brincadeiras, falar sobre assuntos extratrabalho (como futebol) no ambiente de trabalho proporcionam momentos de descontração, de risos e alegria. Estes são reconhecidos pelos trabalhadores como fatores que contribuem para integrar a equipe, ajudando a manter um clima agradável e produtivo.



*“(...) nós éramos em seis, então os seis eram mais ou menos parecidos... de todos [colegas] estarem sempre dando risada, fazendo brincadeiras e ninguém ficava brabo, tipo, não tinha nenhum que dizia de pegar bah e se irritar” (P5).*

*“Olha, lá entre os homens é tudo tranqüilo, só alegria, a gente (colegas) da risada, brinca, fala de futebol, o serviço anda uma beleza (...). Se é só focar no serviço não existe, a pessoa fica louca. Precisa ter uma válvula de escape, uma não, várias... Piadas, brincadeiras, de tudo um pouco (...) Ajuda bastante”(P9).*

Barros (2007) observou que as brincadeiras parecem ser estratégias utilizadas para enfrentar o sofrimento que é decorrente das dificuldades no trabalho, ajudando a evitar a solidão, aliviar a tensão e descontraír.

#### Categoria: Mobilização subjetiva

A mobilização subjetiva, diferentemente das estratégias defensivas, não nega nem minimiza o sofrimento, mas busca a ressignificação das situações, geradoras de sofrimento, em situações que proporcionem alguma forma de prazer. Segundo Mendes (2007a), é preciso que o trabalhador use de sua subjetividade, de sua inteligência e do coletivo de trabalho, transformando as circunstâncias tormentosas através de ações que resultem em prazer.

Ter a iniciativa de aproximar-se dos colegas, conquistando e compreendendo as razões, os motivos individuais da reação de cada um, promove relacionamentos satisfatórios. Outra ação individual está associada à tarefa: a iniciativa de delegar funções e responsabilidades para um colega contribuiria para manter um bom relacionamento.

## Conquistar o outro

Conquistar um colega requer empatia, colocar-se no lugar dele, para entendê-lo. É preciso investir no diálogo, cativá-lo, criar laços de amizade. A conduta mencionada pela participante representou a mobilização subjetiva. Há um investimento afetivo na relação, buscando cativar e conquistar as pessoas com quem necessita se relacionar no trabalho. Uma forma de enfrentar uma situação desgostosa através de uma estratégia eficaz e benéfica traz resultados positivos aos relacionamentos.

*“A minha mãe, assim, me ajudou bastante porque eu era nova, muito nova, tinha dezessete anos, e minha mãe sempre me apoiava, dizia: (...) calma, vai conversando com ela [colega], vai se aproximando dela com calma, vai procurando entender porque ela é assim, ajudar, que tudo vai ficar bem. E foi o que eu fiz e deu certo (...), daí eu fui começando conquistar todo mundo, fui ficando amiga, bem amiga de todo mundo (...)” (P16).*

## Delegar

A percepção que, ao dividir ou delegar tarefas para um colega obtém espaço para novos aprendizados e afazeres que resultam em produtividade, satisfação pessoal, autoconfiança, transforma o medo, de perder espaço, em companheirismo e cooperação. A participante dividiu sua experiência e os resultados obtidos quando usou como estratégia delegar tarefas à colega e compreendeu que, daquela forma, produzia mais e contribuía para um relacionamento satisfatório.

*“(...) quanto mais tu delegar as tuas tarefas mais tu aprende (...) mais tempo tu vai ter pra aprender as coisas novas e se tu faz teu serviço direitinho não tem porque tu ficar com medo da pessoa [colega] que tá vindo atrás de ti (...) hoje*

*eu tô fazendo muito mais coisas do que ela [colega] fazia antes, muito mais coisas que exigem responsabilidade, mais capacidade, que ela não tinha tempo pra fazer porque ela ficava se prendendo àquelas coisinhas que ela fazia diariamente, como eu passei essas coisas pra guria que tá me ajudando, que seria o que eu ia fazer quando ela tava ali, mas ela não passava pra mim, eu aprendo muito mais e cada vez mais e tenho um relacionamento tranqüilo, um relacionamento bom (...)" (P17).*

A dinâmica da mobilização subjetiva compreende o coletivo do trabalho que é construído através das relações de confiança, solidariedade e cooperação (Mendes, 2007a). A categoria acima citada revela que, para que as relações tenham essas características, é necessário um investimento afetivo por parte do indivíduo, tanto na conquista pessoal como na divisão de espaços e tarefas.

Conversar/ dialogar/expor o que pensa

Esta subcategoria apresenta o diálogo aberto, a liberdade para falar sobre os acontecimentos, expondo os próprios erros, opinando e manifestando percepções individuais sobre a sua ação, ou a atuação do outro, como um recurso a ser utilizado para manter relações satisfatórias no trabalho e obter um clima de tranquilidade para a execução das tarefas diárias. Essa busca por um espaço, onde é possível falar sobre os sentimentos e acontecimentos vivenciados no trabalho, foi apresentada por Mendes e Morrone (2002) como uma mobilização subjetiva. Ou seja: quando um grupo consegue, através da cooperação, da solidariedade e da confiança, discutir situações (tanto relacionadas à tarefa como também às que dizem respeito às suas relações socioprofissionais) que levariam ao sofrimento e às possibilidades de modificá-las de

forma a gerar prazer. Nos relatos que seguem, os participantes valorizaram o diálogo aberto e a manutenção de um espaço de conversação com a equipe.

*“E quando você está com uma pessoa [colega] que tem liberdade pra fala, que aconteceu uma coisa errada, chegar, olha, não consegui, tudo bem. Agora quando, que nem no anterior, eu não conseguia falar com a pessoa, a pessoa não aceitava, sabe, eu não tinha como (...) Agora nesse local que eu trabalho, quando eu errava, eu chego e digo olha, a culpa não é minha (...) É uma relação assim bem aberta, assim como essa pessoa fala pra mim, às vezes: Olha, o que tu fez não tá legal. Então é bem mais tranqüilo agora” (P4).*

*“No nosso setor, ali a gente tenta conversar, até a gente faz reuniõezinhas de vez em quando pra ver se está tudo bem, que se alguém tem alguma reclamação com alguém que se fale ali na frente de todos prá que não comece, como nós falamos, fofoquinhas de corredor. Prá que não aconteça isso a gente tenta deixar bem exposto o que cada um pensa e o que cada um quer fazer, prá que não dê problema de dizer, ah... porque alguém disse isso ou alguém disse aquilo. A gente tenta deixar bem claro” (P7).*

A mobilização subjetiva é um mecanismo usado, em grande parte, por pessoas saudáveis, aquelas que utilizam os recursos de sua inteligência e de sua personalidade. É uma atitude espontânea e, por essa razão é também extremamente frágil, pois o sujeito contribui com o outro voluntariamente, esperando ser retribuído através do reconhecimento. Caso não receba esse retorno, o indivíduo não obtém a realização pessoal, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido. Instala-se uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática (Dejours, 2004).

## 2.6 Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi o de examinar as relações interpessoais entre colegas, vivenciadas no trabalho, e as repercussões na saúde mental dos mesmos. Os resultados obtidos revelaram que essas relações ocupam um espaço significativo para a compreensão da dinâmica trabalho/saúde mental. É possível pensar, através da análise dos dados, que as relações sociais construídas através da organização do trabalho são fontes de sofrimento psíquico, mas também podem ser agentes na promoção de vivências de prazer. As três temáticas (sofrimento, prazer e estratégias defensivas), apresentadas nesse estudo, expuseram situações, vivências e estratégias utilizadas pelos participantes nos relacionamentos com os seus colegas de trabalho, permitindo que se façam algumas considerações necessárias para compreensão da repercussão dessas relações na saúde mental dos trabalhadores.

Um dos aspectos que causam sofrimento psíquico no trabalho está diretamente ligado à competição entre os colegas. O medo de perder o lugar (cargo, função) por um colega é um dos fatores mais relevantes desse estudo, por se apresentar de forma intensa, gerando ansiedade, estresse, causando um desequilíbrio psicoafetivo para o indivíduo. No trabalho, quando a realização da tarefa passa pelo individualismo, perde-se a noção de solidariedade e cooperação. Os erros não são assumidos, mesmo quando isso pode trazer consequências negativas para um colega. Intrigas derivadas pelo domínio e centralização da informação, com o objetivo de se sobressair e mostrar o quanto se é melhor ou mais competente. Não há preocupação ou interesse pelo outro, o colega: é cada um por si, como dizia a participante 1, na primeira fala do primeiro grupo focal: “É um pega pra capar (...)”. Outras manifestações desse sofrimento estão relacionadas à interferência negativa da chefia, seja sob a forma de proteção a um subordinado em relação ao outro, ou pela comparação desmedida, sem considerar as

diferenças e limitações individuais. Nesse contexto, é visível a falta de confiança que se instala nas relações entre colegas. A confiança é um elemento, segundo Dejours (2003, 2004), extremamente necessário para a promoção e manutenção da saúde mental. É evidente que, quando o sujeito se depara com uma cultura social e uma dinâmica organizacional que estimulam o individualismo e a competição, as relações ficam ameaçadas, instalando-se no ambiente de trabalho a insegurança e o sofrimento.

Mas o sofrimento também é derivado das relações negativas, que se caracterizam pelo não gostar do colega por diversas razões (apresentadas nas subcategorias das relações negativas), causando uma série de insatisfações, tristezas, frustrações, influenciando no desenvolvimento profissional. As relações negativas impendem o reconhecimento, ou seja, que um colega possa receber de outro elogio pelo trabalho bem feito. Reconhecimento, este, que segundo a teoria dejouriana, tem grande significado para o sujeito: proporciona o sentimento de pertença e é uma forma de retribuição moral-simbólica. É o elemento que permite a construção da identidade que só pode se efetivar através de vivências de prazer e de realização de si mesmo (Mendes, 2008). A probabilidade dessas vivências só se torna possível quando há o encontro com o outro, contrariamente ao exposto nessa categoria, em que prevalecem o afastamento, a rejeição por motivos aparentemente banais, mas fortemente presentes nas relações de trabalho.

Com todo o exposto acima, é possível afirmar, de forma consistente, que as relações interpessoais no trabalho afetam a saúde mental e causam sofrimento psíquico, manifestos por choro intenso, sentimentos de raiva e mal-estar no local de trabalho, baixa produtividade, falta de vontade de ir ao trabalho, falta de ânimo, aumento no peso, humor instável, momentos de estresse e depressão. Para Martins e Pinheiro (2006, p.84): “A cada dia o tema sofrimento psíquico nas relações de trabalho, tem ganhado

ressonância, em virtude de o trabalhador necessitar de saúde psíquica, para exercer suas atividades”.

Mas trabalho não é só sofrimento: há prazer no trabalho, e as relações de trabalho podem contribuir imensamente para a promoção e manutenção da saúde mental. Na pesquisa, os depoimentos apontaram para a ajuda interpessoal e as relações positivas como fontes de prazer. A ajuda interpessoal representa o auxílio, apoio que um funcionário pode oferecer a outro, preocupando-se em dividir conhecimentos, ensinando, investindo na comunicação, no diálogo aberto, expondo opiniões e percepções. Pessoas com esse perfil no trabalho, são vistas como comprometidas, não só com a empresa, mas também com seus colegas: são solidárias e cooperativas, características indispensáveis para minimizar e/ou transformar situações, que levariam ao sofrimento, em vivências prazerosas.

As relações positivas são marcadas pela amizade, cooperação, respeito e confiança mútua. Essas características, quando presentes nos relacionamentos de trabalho, contribuem com a elevação de sentimentos de satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho. A confiança, a cooperação, a solidariedade, são componentes essenciais para construção do coletivo que, de acordo com Mendes (2007a), tem uma função imprescindível para a promoção da saúde mental nesse contexto.

Para lidar com as situações conflituosas que ocorrem, ao relacionarem-se com colegas no trabalho, os entrevistados revelaram o uso de estratégias defensivas tanto individuais como coletivas. Nos depoimentos dos trabalhadores, dessa pesquisa, identificou-se a sabotagem no uso das estratégias individuais. Frente à ameaça de que o colega ocupe seu espaço profissional, a reação é de prejudicar o outro, o que parece ser um comportamento que se enquadra no conceito da prática da patologia da violência, descrita por Mendes (2007b). As estratégias defensivas coletivas, nesse estudo, surgem

da necessidade de os trabalhadores criarem um clima agradável, alegre e divertido, para enfrentar as tensões do dia-a-dia de trabalho. O grupo pesquisado afirmou que, contar piadas, fazer brincadeiras durante o expediente ajuda a descontrair, as pessoas ficam mais próximas nesses momentos. Fortalecer as relações de trabalho, através de encontros e confraternizações fora do local de trabalho, é outra estratégia coletiva que traz resultados positivos: as pessoas passam a se conhecer melhor, estreitam seus vínculos e percebem este fator como um aspecto positivo para manter unida a equipe de trabalho.

Outra maneira de enfrentar o sofrimento é através da mobilização subjetiva, para transformar uma situação geradora de sofrimento os participantes mencionaram o uso da conquista do outro visando se aproximar e criar laços de amizade com o colega. Ou ainda, quando percebem que o colega pode auxiliá-lo na realização das tarefas, procuram trabalhar em conjunto, cooperativamente.

As atitudes descritas pelos trabalhadores levam a refletir o quanto as ações são decorrentes de uma cultura em que imperam o individualismo e a violência, e só cabe ao sujeito se defender, não importando como, versus a crença de cada indivíduo, de acordo com seus recursos e estrutura, pode, a partir de seus valores éticos e morais, buscar estratégias criativas, transformando o medo de perder espaço em companheirismo e cooperação.



### 3. Artigo Teórico- As relações interpessoais no trabalho e suas implicações na saúde mental

Este artigo será submetido à Revista Estudos de Psicologia visando sua publicação. As normas encontram-se disponíveis no endereço eletrônico abaixo e seguem as orientações do Manual da American Psychological Association – APA – :

<http://www.epsic.psicologia.ufrn.br>

#### Resumo

O trabalho ocupa um espaço importante na vida das pessoas; por essa razão, muitos pesquisadores buscam compreender questões relacionadas à saúde mental nesse contexto. Fatores diversos podem levar ao sofrimento ou à promoção da saúde, estes estão associados tanto às condições ambientais, físicas e operacionais (tarefa), quanto à forma como ocorrem as relações interpessoais. Este artigo é o resultado de uma revisão de literatura que buscou identificar situações decorrentes das relações entre funcionários e chefias, como também entre os pares, que poderiam levar ao sofrimento psíquico ou ao bem-estar no trabalho. Quando prevalecem no ambiente de trabalho as relações negativas, as rivalidades, as competições e o individualismo, os conflitos entre os pares e hierarquia, o uso indevido do poder de uma chefia para com os funcionários, certamente aumentam as possibilidades de sofrimento. Constatou-se que, para manter um ambiente de bem-estar no trabalho, é necessária a existência de comportamentos de ajuda, apoio, amizade, confiança, reconhecimento e cooperação.

Palavras chave: Trabalho, relações interpessoais, sofrimento psíquico, saúde mental.

## Interpersonal relations at work and their implications on mental health

### Abstract

Work has an important space in people's life; thus, many researchers try to understand the issues related to mental health in this context. Several factors can lead to suffering or to health promotion; these factors are associated both to environmental, physical and operational conditions, and to the way how interpersonal relations take place. This article is the result of a review of literature that aimed to identify situations deriving from the relationship between employees and leaderships and between the workmates, which could lead to psychic suffering or to well-being at work. When negative relations, rivalry, competitions and individualism, conflicts between employees and their leaders, the undue use of power from a leader over the employee prevail at work, certainly there is an increasing of suffering possibilities. In order to keep a welfare environment at work, it is necessary the existence of behaviors, such as help, support, friendship, trust, recognition and cooperation.

**Key words:** Work, interpersonal relations, psychic suffering, mental health.

### 3.1 Introdução:

A palavra trabalho origina-se do latim (*tripaliu* e *trabacula*), e seu significado está associado à tortura (Malvezzi, 2004). Essa concepção, embora seja antiga, ainda pode ser considerada contemporânea, pois tem sua representatividade nos estudos e pesquisas que abordam a saúde mental e o sofrimento no contexto do trabalho. Muitos autores (Dejours, 1992; Zanelli & Bastos, 2004; Heloani & Capitão, 2003; Mendes, 2007b; Vasconcelos & Faria, 2008) afirmaram que as condições de trabalho podem ser desestabilizadoras e causadoras de danos na saúde mental do trabalhador. Para Jacques (2007), existe uma variedade de fatores que contribuem para alterações da saúde mental, que vão desde a exposição a agentes tóxicos até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho. As formas de organização de trabalho que geram sofrimento, segundo Mendes e Morrone (2002), estão relacionadas à divisão e padronização de tarefas, subutilização do potencial técnico e da criatividade, rigidez hierárquica, falta de participação nas decisões, centralização de informações, falta de reconhecimento, pouca perspectiva de crescimento, individualismo de colegas e precárias condições físicas de trabalho.

A organização do trabalho compreende dois lados: um que diz respeito à divisão de tarefas, repartição, cadência, modo operatório escrito, e processos técnicos. De outro lado, está a divisão de homens, que envolve a repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle. As condições de trabalho têm por alvo, principalmente, o corpo e a divisão das tarefas, enquanto que a organização do trabalho atua ao nível do funcionamento psíquico, das relações entre as pessoas e dos investimentos afetivos como amor, ódio, amizade, solidariedade, confiança (Dejours & Abdoucheli, 1994b).

Para a realização de qualquer tarefa, é necessário que as pessoas se relacionem umas com as outras. A forma como ocorrem essas interações estão diretamente relacionadas às causas de adoecimento, fator que, segundo (Dejours, 1994a), merece atenção dos pesquisadores dessa área. Neste artigo procura-se apresentar referenciais teóricos que abordem as relações interpessoais no trabalho e suas implicações na saúde mental, seja na manifestação do sofrimento psíquico ou na promoção do bem-estar nesse meio.

### 3.2 O trabalho

No contexto atual, o trabalho é marcado pela pressão por produtividade crescente, num ambiente extremamente competitivo, exigindo do trabalhador uma posição flexível frente às mudanças, bem como capacidade para adaptar-se constantemente às demandas do mercado. Dessa forma, a organização do trabalho contribui para a fragilização mental do indivíduo, devendo assumir sua responsabilidade frente à saúde mental dos mesmos (Vasconcelos & Farias, 2008).

O trabalho é uma atividade social que se dá num espaço que é construído coletivamente, onde as relações se caracterizam pelo uso do poder, da dominação, mas também pela cooperação e reconhecimento. É dessa forma que o trabalho ocupa um papel muito importante na vida das pessoas: é um modo de existir, de ser reconhecido e de obter gratificação, satisfação e prazer e, por outro lado, as condições adversas do trabalho podem acarretar alienação e adoecimento. Isso significa que o mundo do trabalho pode levar tanto ao enriquecimento (autonomia, criatividade, liberdade, emancipação) como ao empobrecimento (um ser isento de necessidades e desejos) (Mendes, 2008).

Borges e Yamamoto (2004) conceituam organizações como criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas; uma construção entrelaçada com processos e dinâmicas de indivíduos e grupos, em determinados espaço e tempo, que delimitam e circunscrevem suas interações. Mencionam que muitos pesquisadores se preocupam em produzir conhecimentos e estudos das características e dinâmicas das organizações, sendo que eles entendem que, para compreender as organizações, é necessária uma teoria sobre o homem e sua ação social.

O trabalho implica, inicialmente, objetivos técnicos ou de produção, submetidos aos critérios da eficácia. Mas essas metas só serão alcançadas em um mundo social, pois, além de as pessoas cooperarem, é preciso que consigam viver lado a lado, que se compreendam. No dia-a-dia de uma organização, os fenômenos corriqueiros são fundamentais para funcionamento da mesma. Bastos (2004), ao descrever como o trabalhador vive e age, menciona que as pessoas, ao se comunicarem, apresentam falhas, necessitam do pensamento e do raciocínio na tomada de decisões e na busca de soluções; precisam analisar informações, julgar e opinar sobre a ação dos outros. Nesse meio, enfrentam problemas, calculam perdas e ganhos, aprendem coisas novas e esquecem outras, assumem pontos de vista, acusam, atacam e se defendem.

O trabalho permite o cotejo entre mundo externo e mundo interno do trabalhador. O mundo objetivo entra em conflito com a singularidade de cada indivíduo, fazendo com que o confronto entre relações e organização do trabalho, mundo interno e subjetivo do trabalhador, seja gerador de sofrimento psíquico (Heloani & Lancman, 2004).

Outra demanda de análise para compreensão de fatores, relacionados à saúde e bem-estar, surge da dinâmica das relações entre os profissionais. Para Dejours (1994a), as pesquisas realizadas revelam um distanciamento importante entre a organização do

trabalho prescrito e a organização do trabalho real. Por organização prescrita, compreende-se um serviço de métodos especializados em manutenção: uma espécie de manual de procedimentos para cada operação a ser efetuada, com uma sequência detalhada das tarefas a serem realizadas, e que se mostra inaplicável na prática. Frente a essa prescrição, os operadores tendem a transgredir os procedimentos. Essa prática ficou conhecida como “quebra-galho” e compõe o trabalho real, aquilo que, realmente, é possível fazer e que foge da legalidade prescrita (Dejours, 1994a). A organização real é, basicamente, técnica e passa por uma integração humana que a modifica e dá a esta uma forma concreta (Dejours & Abdoucheli, 1994b). O quebra-galho não pode ser prescrito: é visto como uma transgressão que, se tiver certa transparência, torna-se necessária para o ajuste da organização do trabalho. Mas, quando o empregado frente a uma situação em que não é possível aplicar as recomendações precisa improvisar, corre o risco de ser punido e, se não o fizer, pode ser acusado de falta de iniciativa. Essa junção paradoxal é causa de sofrimento, mal-entendidos, falta de comunicação, desconfiança, sentimento de injustiça e conflitos, entre equipes (Dejours & Jayet, 1994).

A psicodinâmica do trabalho define trabalho como uma atividade demonstrada por homens e mulheres, para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho (Dejours, 2004). Aborda as questões relacionadas ao sofrimento e ao prazer, voltando-se para o homem, o trabalho, a organização e as situações envolvidas nos detalhes de sua dinâmica interna. A psicodinâmica do trabalho é uma práxis, não apenas como uma modalidade de intervenção, mas também uma disciplina produtora de conhecimentos no que se refere ao trabalho prescrito e ao real. Afirma que a organização real do trabalho não é a organização prescrita. A organização real do trabalho é um produto das relações sociais (Dessors & Schram, 1992, citados por Dejours, 2004).

Para Gondim e Siqueira (2004), todos os dias o ser humano experimenta estados emocionais diversificados (amor, tristeza, medo, ciúme, ansiedade, culpa, raiva, etc.) que podem estar relacionados aos pensamentos, como também ao ambiente externo (família, grupos sociais, local de trabalho). Os mesmos autores mencionam que os estudos sobre comportamento organizacional avançaram muito nas últimas décadas, e questões ligadas a emoções e afetos no trabalho passaram a ocupar um espaço nesse contexto. Na literatura atual, conforme Miller, Considine e Garner (2007), existe um crescimento dos estudos da emoção e comunicação no trabalho. Entre as emoções mencionadas, estão aquelas decorrentes das interações com os colegas e com os supervisores. Entende-se que a origem de fortes emoções (alegria, tristeza, raiva, etc), no local de trabalho, são advindas desses relacionamentos.

Ao estudar as emoções e os afetos, tem-se a possibilidade de compreender temas como a gestão organizacional, as diversidades culturais, conflitos de papéis. Entender ações e motivações das pessoas, que ajudem a gerenciar as frustrações e estresses inevitáveis ao ambiente e às interações no trabalho, é de vital importância para Toegel, Anand, e Kilduff (2007).

A organização do trabalho compreende o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho, determinando não somente a divisão das tarefas, mas também a divisão dos homens. As relações entre funcionários, chefes e outros que fazem parte desse ambiente engajam processos de identificação, de rivalidade, de exibicionismo, de voyeurismo, em que se pode exercer e realizar desejo e prazer. Em todas as situações desse contexto devem-se considerar as relações humanas, pois estas representam uma parte importante da carga psíquica de trabalho, sendo tão relevantes quanto à relação do homem com o conteúdo do trabalho (Dejours, 1994b).

### 3.3 Relações Interpessoais no trabalho

Os estudos de Hawthorne, iniciados em 1924, deram início a uma corrente que veio a ser chamada de Relações Humanas, mencionando que os fatores humanos influenciavam a produção. Eles consideraram a existência de uma organização formal, que é estruturada pelas técnicas tayloristas de prescrição da execução do trabalho, tanto quanto a existência da organização informal, baseada nas relações de grupo, capazes de alterar os resultados da produção (Sampaio, 1998).

A escola de Relações Humanas teve sua origem, conforme Goulart (2002), a partir de uma pesquisa realizada por Elton Mayo. Ele investigava a influência de alguns fatores do ambiente sobre a produtividade. Os resultados do trabalho realizado por Mayo apresentaram o relacionamento interpessoal como importante fator para a produtividade. A partir de então, surgiram estudos sobre motivação, liderança, coesão grupal e seus efeitos sobre o trabalho nas organizações. Nessa mesma época, os trabalhos de Moreno (sociometria e sociodrama), Kurt Lewin (clima social, liderança, dinâmica de grupo) e as teorias de Maslow, Herzberg e McClelland (motivação humana) ganharam aceitação. Como resultado, os especialistas em Administração passaram a preocupar-se não só com a tarefa, mas também com o homem. Essa escola apresentou a organização informal como uma estrutura que nem sempre se mostra de forma clara e consciente para seus componentes, mas que está baseada na relação entre as pessoas, originando-se das necessidades pessoais dos membros do grupo.

A Teoria das Relações Humanas tinha como foco de estudo a interação social, introduzindo o termo “relações humanas para as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre as pessoas e grupos” (Chiavenatto, 2000). Esse termo, de acordo com



Minicucci (1992), tem sido empregado para referir-se a relações interpessoais. Segundo o mesmo autor, a palavra “interpessoal” significa “entre as pessoas”. Já o conceito de grupo no contexto organizacional, para Lawrence (2006), refere-se a um conjunto de pessoas que é percebido pelo indivíduo como pertencente ao seu ambiente, e isso define o mundo social do trabalho em que ele está inserido.

Todos os laços humanos criados pela organização (hierarquia, chefias, supervisão, outros trabalhadores), representam as relações de trabalho, que, muitas vezes, se tornam desagradáveis e insuportáveis (Dejours, 1992). Percebem-se duas posições distintas nas relações de trabalho: uma na linha vertical, ou seja, a relação dos funcionários com suas chefias, gerências ou líderes. A outra, na linha horizontal, que é o relacionamento entre colegas sem a interferência das variáveis advindas do poder formal que uma pessoa (chefe) tem e pode exercer sobre a outra (subordinado). Ambas as configurações de relacionamento podem trazer situações de gratificação ou de frustração para os funcionários de uma organização, podendo contribuir para um clima de bem-estar, satisfação e prazer, como também podem gerar conflitos, desentendimentos, estresse, causando sofrimento psíquico. Através dos estudos de diversos autores, discorre-se a seguir sobre as situações que causam sofrimento no trabalho e que têm como fonte, as relações entre os funcionários e chefias, como também a relação entre os pares.

### 3.4 As relações hierárquicas

As relações hierárquicas, segundo Dejours (1992), são fontes de ansiedade, que se superpõem àquelas que são originadas pelo ritmo do trabalho, às cotas de produção, de rendimento, aos prêmios e bonificações. Os chefes de equipe utilizam de repreensões e favoritismos de maneira que a ansiedade, relativa à produtividade, acrescenta-se ainda a ansiedade resultante da “cara feia” do chefe. Os supervisores dividem as tarefas de

forma desigual, gerando frustração, revolta e agressividade reativa que são reprimidas pelo sujeito, causando efeitos na relação saúde-trabalho. Dejours (1992) colocou na forma de gestão a possibilidade de tomar conhecimento dos segredos dos trabalhadores e utilizá-los como alavancas de manipulação psicológica, gerando vergonha e culpa. Para o autor, essa atmosfera “envenena” as relações entre empregados, criando suspeitas, rivalidades e perversidades entre colegas de trabalho. A origem desses conflitos estaria ligada à chefia, mas o que acontece na prática é que o conflito de poder fica deslocado, ou seja, o que iniciaria a partir de um conflito vertical, passa a acontecer num plano horizontal. Seriam os chefes que levariam os empregados a falarem de seus colegas, extorquindo informações dos mal-intencionados. Cria-se um sistema de relações de suspeitas e de espionagem. Como consequência, surge a falta de interesse pelo trabalho, somada a uma ansiedade resultante das relações humanas.

### 3.5 As relações negativas no contexto das redes sociais no trabalho

Labianca e Brass (2006) exploraram o papel das relações negativas no contexto das redes sociais nos trabalhos organizacionais. Examinaram as disponibilidades sociais que podiam resultar das relações negativas e propuseram que essas têm maior poder do que as relações positivas para explicar as interações no ambiente de trabalho. As relações consideradas negativas se desenvolvem quando uma pessoa mantém alguma relação de trabalho com a outra e, por qualquer razão, desgosta desta. O não gostar pode ser suave ou severo. Baseado em associações pessoais, representa um setting que é resultante de julgamentos, sentimentos e intenções comportamentais negativas de uma pessoa para com a outra. Pelo menos uma das pessoas tem que adotar um comportamento de discordar e se opor à outra, com o objetivo de romper a relação. Tal situação pode ocorrer tanto horizontal como verticalmente, dentro de qualquer grupo,

sendo indiferente ao status ou poder. É um processo rápido: o sujeito tende a tomar o outro como rival ou inimigo. Isso traz, como consequências para os indivíduos e às organizações, alta insatisfação, tristeza, desconforto, desgosto, estresse, sentimentos de frustração, desconfiança, rejeição e perseguição, mudanças na *performance*, absenteísmo, *turnover* e falhas na comunicação. Esse estudo, ao abordar as relações negativas, considerou o lado do desconforto social presente nas organizações. O trabalho oferece um ambiente onde o grau de interação de um indivíduo, dentro de uma relação negativa, pode ser bem maior do que em qualquer outro lugar, pois exige que o trabalhador se relacione mesmo com quem não goste, gerando consequências negativas.

Os autores Dejours e Jayet (1994), referiram muitas formas de sofrimento no trabalho; entre elas, estão aquelas diretamente relacionadas aos relacionamentos entre colegas de trabalho: atitudes agressivas, comportamentos violentos; medo de boatos e desconfiança em relação aos outros; tensões entre equipes que desencadeiam conflitos abertos, considerados muito dolorosos para serem vividos de forma psicológica e afetiva; crises no interior de equipes e equipes rivais; destruição da confiança recíproca e da solidariedade e desenvolvimento do individualismo. Frente ao sofrimento, instalam-se defesas que vão desde o silêncio perante à hierarquia superior e os próprios colegas, ocasionando a ideologia de “cada um para si”; desconfiança por interpretar tudo como hostilidade dos outros contra si próprio; recusa em cumprimentar os colegas; denunciar o outro ou equipe como incompetentes e até como inimigos jurados (Dejours & Jayet, 1994).

Um estudo qualitativo, realizado por Booth e Mann (2005), sobre a raiva no ambiente de trabalho apontou episódios frequentes desta, sendo que muitos participantes diziam sentir raiva diariamente, tendo dificuldade para suprimir essa emoção. Há muitas razões para se sentir raiva no trabalho, tais como: um tratamento

injusto, desrespeito, má comunicação, falta de suporte, ausência de reconhecimento, ser ignorado, ou não ser ouvido. A raiva é vista como um problema que causa consequências para a saúde do trabalhador e da organização.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) realizaram uma pesquisa com objetivo de apresentar dados qualitativos sobre os sentidos do trabalho para jovens executivos brasileiros. Os entrevistados referiram o trabalho como uma importante fonte de relacionamento entre pessoas. Os relacionamentos interpessoais foram citados como um fator que dá sentido ao trabalho. As autoras consideraram que poderá haver perda de significado do trabalho em situações nas quais essas relações possam ser motivo de frustração. Logo, as relações interpessoais podem ser fonte de apoio como também de conflitos (Silva & Costa, 2008).

Dependendo de como são dirigidos os relacionamentos, os conflitos podem gerar uma força de forma a facilitar a mudança, mas também podem causar frustrações que são dirigidas ao exterior, afetando colegas e dirigentes (Andersen, 2006). Algumas circunstâncias que levariam a dificuldades nas relações interpessoais dizem respeito à intolerância com colega, à exigência no sentido de que o colega tenha os mesmos comprometimentos, conhecimentos e responsabilizações, e o não acolhimento dos colegas que se mostram pouco produtivos (Silva, & Costa, 2008).

### 3.6 Apoio, amizade, reconhecimento, confiança e cooperação nas relações de trabalho

Mas não há só sofrimento no trabalho. Esse meio também pode proporcionar, para as pessoas, momentos de satisfação, gratificação e prazer. Para que um ambiente de bem-estar no trabalho seja mantido, algumas considerações devem ser feitas; entre elas,

estão o apoio ou ajuda ao colega, a amizade, o reconhecimento, a confiança e a cooperação.

Quanto ao apoio que um colega pode oferecer a outro, o estudo de Fonseca e Moura (2008) revelou que este exerce uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador, minimiza os níveis de estresse e promove o bem-estar. Questões de ajuda aos funcionários que sofrem de ansiedade e dor emocional nas organizações foram apresentadas por Toegel et al. (2007). O tema revelou o quanto o ambiente de trabalho pode causar sofrimento, e a necessidade de existirem, nesse meio, pessoas com comportamentos de alto automonitoramento (quando o indivíduo se preocupa e controla a forma como se apresenta socialmente, procurando agir dentro do esperado em situações específicas) e alta afetividade positiva que está relacionada à ajuda emocional que é oferecida aos colegas. Embora os autores refiram os gerentes e coloquem neles o papel de quem pode melhorar as emoções negativas dos outros, no ambiente de trabalho, infere-se que essa capacidade pode pertencer a qualquer pessoa desse contexto. Sendo assim, tanto quanto a chefia, os próprios colegas podem oferecer apoio e ajudar quem necessita. Para Toegel et al. (2007), pessoas com baixo automonitoramento e baixa afetividade positiva não são muito espontâneas em ajudar os outros. Flynn, Reagans, Amanatullah e Ames (2006), apresentaram as mesmas conclusões quanto ao automonitoramento, influenciando na melhoria do ambiente de trabalho e diminuindo as emoções negativas. As pesquisas ajudaram a entender que os cargos de chefia são importantes para promover um ambiente em que as relações interpessoais saudáveis diminuem o sofrimento (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Ames & Flynn, 2007; Silva & Costa, 2008), mas esse ambiente não depende só das relações verticais: ajuda e amizade podem ter sua origem nas relações horizontais (Toegel et al., 2007).

As relações interpessoais, segundo Mao (2006), dizem respeito aos efeitos do nível organizacional e da amizade. Uma pesquisa abrangendo 288 empregados revelou que indivíduos com níveis organizacionais altos têm menos amizade no trabalho. Essa descoberta não dá suporte ao argumento de que os líderes ou gerentes seriam os únicos responsáveis por promoverem as redes de amizade (Mao, 2006). Pelo contrário, sugeriu que os vínculos de amizade podem ser incentivados também pelos próprios colegas. Quando há amizade, existe a possibilidade de receber elogios e de ser reconhecido pelos colegas por um trabalho bem feito, proporcionando um sentimento de bem-estar.

Na psicodinâmica do trabalho, o julgamento é a maneira concreta com que o sujeito interage com o mundo real do trabalho. Há dois tipos de julgamento, sendo um deles o de utilidade técnica, social ou econômica. Quem profere esse exame são aqueles que ocupam uma posição de hierarquia: o chefe, o líder, o superior e o próprio sujeito, que pode dar-se conta da utilidade do seu próprio trabalho. Outro julgamento é o de beleza (ou estética), que diz respeito à conformidade do trabalho, da produção, das artes do ofício. Sempre há um julgamento do trabalho realizado: são elogios sobre o quanto foi bem feita determinada construção. Este proporciona ao ego o sentimento de pertença, quando recebe de volta aquilo que faz dele um ser como o outro. Esta avaliação é feita por aqueles que conhecem bem aquele fazer (que são os pares, os colegas, o outro na linha horizontal de paridade) talvez melhor do que quem o fez. Mesmo que este possa ser visto como um julgamento mais comum, é o que tem mais valor por dar, ao ego, o reconhecimento de sua identidade, sua originalidade (Dejours, 2003). Ou seja: quando o trabalhador tem o reconhecimento da qualidade do trabalho realizado, ganha uma representação ao nível de identidade para o sujeito (retribuição simbólica). Frente ao realizar uma tarefa, existem expectativas do quanto se é capaz. A certeza dessa capacidade é conferida, reafirmada pelo outro, que o reconhece

socialmente, promovendo no indivíduo um sentimento de gratificação (Dejours, 2004). Através do reconhecimento, é possível transformar o sofrimento em prazer (Lancman, Sznelwar, Uchida & Tuacek, 2007).

Entende-se que o reconhecimento implica o julgamento dos pares, que só se realiza quando existe um coletivo. Ao se considerar o coletivo, Dejours (2003), destacou a confiança como condição essencial para a construção do mesmo. A confiança é que torna possível a visibilidade que aparece como elo teórico incontornável de toda concepção científica do fator humano. A análise da visibilidade compreende dois níveis: visibilidade ao olhar do outro, nas relações de paridade entre colegas de trabalho, e visibilidade ao olhar da hierarquia. Avaliar ou caracterizar o fator humano nas organizações é, necessariamente, explicitar as relações de confiança no coletivo de trabalho.

A cooperação é a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as incoerências que surgem da própria dinâmica da organização do trabalho. Para que a cooperação ocorra, é preciso que existam relações de confiança entre os colegas e na relação dos funcionários com suas chefias. A confiança é um elemento sutil que nem sempre está presente e que só existe fragilmente, ou seja, pode ser quebrada a qualquer momento. Envolve a construção de acordos, normas e regras que enquadrem a maneira como se executa o trabalho. Talvez, acreditar na confiança como um bem maior, para o bem-estar no trabalho, pode ser uma utopia, sabendo que, muitas vezes, ao ser mencionada, pode ser motivo de deboche e ironias. É possível confiar nas pessoas com quem se trabalha? Pode ser que não, mas, sem confiança, é preciso enfrentar a desconfiança e a suspeita. Se for difícil manter relações de confiança no trabalho, também é complicado trabalhar com desconfiança. Confiança e

desconfiança são alternativas que descrevem a forma de viver, que fazem parte da organização do trabalho real (Dejours, 2004).

### 3.7 Saúde mental e trabalho

O tema saúde no trabalho é amplo. Danna & Griffin (1999) o relacionam ao bem-estar físico, emocional e psicológico. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o conceito é definido como um “estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consistindo somente da ausência de uma doença ou enfermidade”.

Pesquisadores das mais diversas áreas (psicologia, psiquiatria, antropologia, sociologia, administração, entre outras) estudam a relação entre trabalho e saúde mental. Vasconcelos e Faria (2008) citam autores como Lê Guillant (1954) e Sivadon (1952, 1957) que na década de 50, abordavam as afecções mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho. Já em 1980, Christophe Dejours estudou as dinâmicas da relação do sujeito com a organização do trabalho que poderiam gerar fragilizações mentais (Vasconcelos & Faria, 2008).

De acordo com o Ministério da Saúde (2001), os transtornos mentais e do comportamento, relacionados ao trabalho, são resultados de contextos de trabalho em interação com o corpo e o aparato psíquico dos trabalhadores. Os sintomas são indicação para diagnosticar uma doença mental. Mas, quando estes estão ausentes, não é possível afirmar, nem constatar saúde mental. Para averiguar que há doença, é necessário uma leitura mais sutil do que está acontecendo com o sujeito; buscar no manifesto indícios do que pode estar latente. Seja um mal-estar ou sofrimento, é preciso ir além da aparência do fenômeno (Vasconcelos & Faria, 2008; Borges & Argolo,



2003). Como exemplos citam-se: os acessos de raiva habituais, as atitudes hostis em relação a um colega de trabalho, o choro frequente e falta de vontade de ir ao trabalho.

A saúde mental é definida por Ferrara, Acebal e Paganini (1976) como a capacidade de lutar, que o ser humano tem, diante dos seus conflitos, enfrentando-os e buscando novas formas de dialogar com os mesmos. Já em 2000, Yoshida e Giglio referem a saúde mental como um estado interno de bem-estar, sentido na interação do indivíduo com o meio social. Uma busca pela satisfação das necessidades e pelo desenvolvimento pessoal, associado a contribuições que o sujeito oferece ao bem-estar de outros.

Baierle, e Merlo (2008) citam Dejours (1986) para apresentarem a saúde mental como o resultado de uma forma de viver em que há espaço e permissão para a esperança de que os desejos pessoais possam ser alcançados. Essa concepção Dejouriana tem o desejo como fonte de vida e, quando este não é mais possível ou ausente, representa um perigo para a saúde mental.

Barfknech, Merlo e Nardi (2006) buscaram entender a dinâmica da organização do trabalho quanto aos aspectos que favorecem ou desfavorecem a saúde mental. A pesquisa foi realizada com nove trabalhadores de uma cooperativa. Através de entrevistas semi-estruturadas e da metodologia da psicodinâmica do trabalho, os dados coletados e analisados apontaram as seguintes categorias: divisão do trabalho e divisão dos trabalhadores; relação entre os trabalhadores e o cotidiano do trabalho; tempo e ritmo de trabalho; sentidos e afetos relacionados ao fato de serem cooperativados. Os resultados, obtidos na categoria relações entre os trabalhadores e o cotidiano do trabalho, revelaram que as trocas sociais e afetivas são mencionadas como parte das relações cotidianas. A convivência com os colegas leva ao aprendizado. As pessoas passam a dar sua opinião e resolvem seus problemas de forma coletiva. Denominaram

de solidariedade, na aprendizagem e na gestão coletiva, o aprender a ouvir o outro e adquirir novos modos de trabalhar, organizando o próprio jeito de exercer a atividade. Esses novos modos de viver o trabalho favorecem a saúde mental: transformam o sofrimento em prazer.

Vasconcelos e Faria (2008) buscaram identificar e analisar, as contradições existentes acerca das estratégias organizacionais adotadas sobre saúde mental no trabalho, tendo como referência a percepção dos trabalhadores. A pesquisa foi realizada em uma das maiores instituições educacionais privadas nacionais. Os métodos utilizados para a obtenção dos dados foram observação não participante e entrevistas semi-estruturadas com 30 funcionários das áreas técnico-administrativas, gestão administrativa e gestão acadêmica. Os participantes relacionaram o trabalho a um fator que pode influenciar, prejudicar ou aumentar o sofrimento e possíveis adoecimentos mentais ou psicossomáticos. As fontes apresentadas, como geradoras/potencializadoras de sofrimento e de adoecimentos, foram: estresse; fofocas; condições físicas de trabalho inadequadas; relacionamento difícil com a chefia, com subordinados, colegas, clientes; insatisfação com o trabalho; falta de reconhecimento; pressão; responsabilidades; sensação de ser vigiado; e orientações contraditórias para a execução da tarefa. Os pesquisadores mencionarem que as dificuldades de relacionamento, entre níveis hierárquicos e com os clientes , foi o fator mais citado pelos participantes.

### 3.8 Sofrimento psíquico

Dejours e Abdoucheli (1994b) explorou as relações entre trabalho e a vida psíquica tendo como objeto de estudo o sofrimento no trabalho, que o autor definiu como um estado de luta do sujeito contra forças que o direcionam para a doença mental.

É possível identificar dois tipos de sofrimento: o sofrimento patogênico e o sofrimento criador. O primeiro surge quando as possibilidades de adaptação, entre as demandas da organização do trabalho e os desejos do trabalhador, não são passíveis de conciliação. Quando a pessoa já usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação e atingiu um nível de insatisfação que não pode mais reduzir, surge o início do sofrimento. O sofrimento criador é quando as condições psicoafetivas permitem a transformação do sofrimento em criatividade, aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. Esta é uma realidade que não é estática, é dinâmica; os sujeitos criam estratégias defensivas para se protegerem. Mas, quando o sofrimento no trabalho não produz uma mobilização criativa e provoca uma acomodação e ou alienação, como forma de defesa para paralisar o sofrimento, acaba também por neutralizar os sentimentos de indignação, confiança e solidariedade (Baierle & Merlo, 2008).

Dois elementos da organização de trabalho que contribuem para o sofrimento psíquico foram apresentados por Mendes e Morrone (2002). Um corresponde à atividade denominada como tarefa prescrita e real; o outro fator diz respeito às relações sócio-profissionais que são de natureza ética e profissional. O segundo elemento citado envolve os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, compondo uma dinâmica própria entre chefias versus subordinados, e entre colegas, sendo, esta, um dos elementos centrais que define as vivências de prazer ou de sofrimento. Além da falta de separação entre planejamento e execução das tarefas, as causas de sofrimento dizem respeito à falta de cooperação e de confiança, ao não compartilhamento de regras e à desestruturação das relações psicoafetivas com o coletivo de trabalho.

O sofrimento nem sempre é identificado pelo sujeito como sendo de ordem psíquica. E mais difícil, ainda, é associar essa dor a situações de trabalho. Os problemas

reconhecidos como pessoais são percebidos como se só pudessem ser expressos fora da situação de trabalho. Os trabalhadores, além de não identificarem, no trabalho, as causas do sofrimento, geralmente não buscam ajuda necessária (Borsoi, 2007).

Martins e Pinheiro (2006) fizeram referência à teoria freudiana para abordarem o sofrimento psíquico no trabalho. Apresentaram as três fontes que podem determinar o sofrimento como uma ameaça constante para o homem. A primeira fonte diz respeito ao próprio corpo por estar condenado à decadência e à dissolução, e nem mesmo pode dispensar o sofrimento e ansiedade como sinais de advertência. O mundo externo, segundo item relacionado ao sofrimento, pode lançar sobre o sujeito forças destrutivas, esmagadoras e impiedosas. A terceira e última fonte: os relacionamentos que se estabelecem com os outros e que, talvez, seja a mais árdua do que qualquer outra.

O trabalho pode desencadear, influenciar ou piorar uma doença mental ou psicossomática. O sofrimento se apresentaria através dos quadros de insônia, ansiedade crônica, fadiga, estresse, depressão, sensação de estar esgotado, dores nas articulações e dores de cabeça. Entre os fatores (condições físicas de trabalho inadequadas, os clientes, a insatisfação com o trabalho, a falta de reconhecimento, a pressão no trabalho, o excesso de responsabilidades, a sensação de ser vigiado) estão o relacionamento difícil com a chefia e com subordinados, as fofocas e as orientações contraditórias para a execução da tarefa (Vasconcelos & Faria, 2008).

Depoimentos obtidos, na pesquisa de Martins e Pinheiro, (2006) revelaram que as origens e os sintomas do sofrimento psíquico surgem a partir das relações com os superiores e com os colegas de trabalho. O sofrimento nasce das elaborações edificadas nas relações de trabalho, a partir da organização (cultura) e de seus próprios colegas trabalhadores (relações). Nem sempre a organização apresenta as condições adequadas para que os trabalhadores executem suas funções e obtenham êxito na tarefa realizada.

Frente às possíveis falhas que podem ocorrer, existe uma cobrança que se dá muitas vezes de forma hostil, criando uma concepção, por parte do trabalhador, de que ele é responsável por esse fracasso ou ineficácia, gerando uma relação de sofrimento consigo mesmo e com a organização. Esses autores afirmaram que o conhecimento desses fatos possibilitaria intervenções profiláticas que abrangessem atividades que vão desde o sistema de recrutamento e seleção de pessoal, como a promoção de um ambiente produtor de satisfação e saúde, gerando uma cultura organizacional compatível com a de seu trabalhador, uma vez que existe uma melhor adaptação quando os dois lados criam uma equivalência de seus valores.

### 3.9 Considerações Finais

Sempre que se busca estudar a sociedade humana, é necessário considerar o ser humano na matriz de seus relacionamentos interpessoais (Yalom & Leszcz, 2006). As pessoas sempre viveram agrupadas, relacionando-se de forma intensa e sentindo a necessidade de fazer parte do grupo em que convivem. Os mesmos autores mencionam a importância de estudos que investiguem os processos que ocorrem entre as pessoas nas pesquisas sobre saúde mental.

Na revisão teórica dos textos e artigos nacionais e internacionais, verificou-se alguns estudos sobre as emoções que se apresentam de forma intensa no trabalho e que, muitas vezes, são desencadeadas pela forma como ocorrem os relacionamentos. Estudar as emoções tem como objetivo compreender as frustrações e situações geradoras de estresse, que são inevitáveis nesse contexto.

Entre tantos fatores (físicos, químicos, ambientais, administrativos, processuais) que levam ao adoecimento no trabalho, identifica-se nas relações interpessoais uma fonte importante e ambígua que pode gerar sofrimento, mas também pode promover o

bem-estar e a saúde mental. É importante destacar que as relações da linha vertical (chefia-funcionário) se caracterizam pela apropriação do poder formal, sendo que muitas pesquisas estudam o papel do líder na promoção e na sustentação das amizades e do bem-estar no ambiente de trabalho, colocando na chefia essa responsabilidade.

Considerando-se a literatura apresentada até aqui, torna-se visível que muitos fatores que causam prejuízos para a saúde do trabalhador têm como fonte direta os relacionamentos entre os pares. É dos pares que se obtém o reconhecimento, elemento que segundo Dejours (2004) é indispensável para a transformação do sofrimento em prazer. Daqui surge a necessidade de compreender a construção do coletivo, como ponto sensível da dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho e como força na construção de estratégias defensivas, para evitar a doença mental. Cabe ressaltar que a psicodinâmica do trabalho, como referencial teórico, impulsiona a repensar as causas do sofrimento, permitindo identificar (entre tantos outros fatores, presentes nas organizações) nos “laços humanos” (chefias, supervisão, outros trabalhadores) muitos dos agentes que interferem, positivamente ou negativamente, no processo saúde mental/doença mental.

As relações negativas, os conflitos entre os pares com a hierarquia, o uso indevido do poder de uma chefia para com os funcionários, rivalidades, competições e individualismo, são algumas das muitas situações resultantes das relações sociais que causam estresse, tristeza e sofrimento. Mas, constatou-se que os relacionamentos não contribuem somente para o sofrimento do trabalhador. Estudos revelam que a existência de comportamentos de ajuda, apoio, amizade, confiança, reconhecimento e cooperação são imprescindíveis para que prevaleça nos indivíduos a capacidade de criação e de luta contra o sofrimento. Essa, talvez, seja uma forma de manter e promover o bem-estar no

trabalho, auxiliando na transformação de circunstâncias que levariam ao sofrimento em situações que possam gerar satisfação e prazer.

Observou-se na literatura utilizada que as relações interpessoais sempre são citadas quando o tema envolve a saúde mental no trabalho, mas há uma carência de produções que verifiquem como os trabalhadores estabelecem seus relacionamentos e o quanto essa forma de conviver poderá contribuir para promoção e manutenção da saúde mental. Por essas razões, faz-se necessário o desenvolvimento de pesquisas e estudos sobre as relações interpessoais no trabalho com foco na saúde mental, tendo como objetivo oferecer recursos que possibilitem manejos e intervenções apropriadas para que profissionais de gestão em RH possam interceder a favor da manutenção dos relacionamentos e da saúde mental.

#### 4. Artigo Empírico - Relações entre pares no trabalho: fonte de sofrimento ou de prazer?

Este artigo será enviado à Revista Cadernos de Psicologia Social do Trabalho visando sua publicação.

##### Resumo

Este estudo buscou compreender como os relacionamentos interpessoais entre colegas de trabalho interferem e repercutem na saúde mental de trabalhadores. Utilizou-se de uma abordagem qualitativa, tendo como técnica o grupo focal, visando a valorizar percepções, sentimentos e interpretações dos participantes. Para o levantamento e análise dos dados, foram transcritas as sessões e utilizou-se da análise de conteúdo proposta por Bardin. Através da análise, evidenciaram-se três grandes temáticas: sofrimento, prazer e enfrentamento do sofrimento. Conclui-se que as relações entre colegas no trabalho têm uma participação significativa na produção do sofrimento, que se manifesta através da competição e das relações negativas, repercutindo na saúde mental. O uso de estratégias defensivas e mobilizações subjetivas são formas de enfrentar esse sofrimento. Mas, os relacionamentos também podem ser fonte de prazer e têm sua procedência na ajuda interpessoal e nas relações positivas que promovem a amizade e a confiança. Acredita-se que este estudo possa auxiliar na reflexão e construção de novas intervenções que visem contribuir para a manutenção de relacionamentos saudáveis entre trabalhadores, colaborando para a promoção da saúde mental nos ambientes de trabalho.

Palavras chave: Relações interpessoais, saúde mental, sofrimento, trabalho



Relations among co-partners at work: source of suffering or of pleasure?

#### Abstract

This study aimed to understand how interpersonal relationships among workmates interfere and reverberate on the employees' mental health. A qualitative approach and a group focal technique were used, aiming at appraising the participants' perceptions, feelings and interpretations. As for the data uprising and analysis, the sessions were transcribed and the analysis of content, proposed by Bardin, was used. Through the analysis, three great themes were evidenced: suffering, pleasure and suffering confront. The relations among workmates have a significant participation on the production of suffering, which is manifested through competition and negative relations, reverberating on mental health. The use of defensive strategies and subjective mobilization are forms of facing suffering. But, relationships can also be a source of pleasure and they have their precedence on interpersonal help and on positive relations that promote friendship and confidence. It is believed that this study might help on the reflection and construction of new interventions that aim to contribute for the maintenance of healthy relationships among employees, collaborating for the promotion on mental health at work environments.

Key words: Interpersonal relationships, mental health, suffering, work.

## Introdução

O mundo do trabalho é um espaço de relações sociais. A realização de qualquer serviço ou produto só é possível a partir da ação humana que, geralmente ocorre com a participação de duas ou mais pessoas. É no encontro com o outro que o indivíduo produz matéria, novas tecnologias e serviços, mas também se constitui como sujeito, cidadão, profissional. Nesse meio de produção material, também são produzidos modos de viver, que podem resultar em reconhecimento, satisfação e prazer, como podem gerar dor, frustração, sofrimento. A relação trabalho/saúde mental é um tema amplo, pesquisado por diversas áreas (ergonomia, medicina do trabalho, administração, psicologia), exatamente, por abranger variáveis que envolvem tanto aspectos técnicos (processos, produção, condições físicas e mecânicas) como comportamentais (relações sociais).

Este estudo apresenta as relações entre colegas de trabalho, também denominada relação entre pares, como fonte de duas consequências inevitáveis no contexto de trabalho: prazer ou sofrimento. A organização do trabalho ganha novas formas a partir do modo como os trabalhadores subjetivam suas vivências, do uso das defesas coletivas, como da cooperação, seja para minimizar o sofrimento como para buscar o prazer. Essas estratégias são construídas em consenso pelo grupo de trabalhadores e formam as regras do coletivo de trabalho (Mendes, 2007b).

Os conflitos, o sofrimento e o prazer que emergem em situação de trabalho estão relacionados à organização do trabalho e às dificuldades que surgem entre os indivíduos e/ou membros de um grupo. Para a compreensão da dinâmica das relações entre os pares e as questões de saúde mental no trabalho, inicialmente se faz necessário a

apresentação de alguns conceitos que serão trabalhados na perspectiva da psicodinâmica do trabalho e de outros estudos que abordam as relações interpessoais, a saúde mental e o sofrimento psíquico.

#### O trabalho e as relações sociais

O contexto do trabalho contemporâneo apresenta mudanças significativas como a globalização dos mercados, o aumento da competitividade, a reestruturação produtiva, as novas tecnologias, a flexibilização das relações de trabalho, dentre outras (Tolfo & Piccinini, 2007). Com o surgimento do capitalismo o trabalho passa a ser concebido como ponto central na vida das pessoas, “o único meio digno de ganhar a vida” (Borges & Yamoto, 2004, p. 58). As inovações tecnológicas e as transformações que ocorrem resultam num novo perfil para as organizações, nas suas formas de gestão e nas competências esperadas dos trabalhadores. A reestruturação produtiva tem causado efeitos nocivos sobre a saúde dos trabalhadores. Quando o trabalho está inserido numa realidade baseada nos princípios da flexibilidade e do consumo, o trabalhador atua sem poder participar dos processos decisórios, os problemas são banalizados e produzem conseqüências sobre as atitudes, valores e estado de saúde (Ferreira, 2008).

A psicodinâmica do trabalho tem como campo de estudo o homem, a organização do trabalho, as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna, buscando a compreensão das questões relacionadas ao sofrimento, e ao prazer neste contexto. É uma disciplina produtora de conhecimentos no que se refere ao trabalho prescrito e o real (Dessors & Schram, 1992, citado por Dejours 2004). O trabalho prescrito diz respeito às normas, regras e processos pré-definidos que determinam como deveria ser a ação do sujeito nesse meio de produção (material ou de serviços). Se fosse

possível apenas existir atividade prescrita, seria desumanizada, maquinal. Por isso se define o trabalho como essencialmente humano, precisando da ação, do movimento do trabalhador, para o que só a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente. O saber-fazer compõe o trabalho real (Dejours, 2004).

O trabalho prescrito passa pela interpretação, que é feita por um indivíduo que tem percepções próprias e que, de forma singular, faz sua leitura do que foi determinado (tarefa) e transforma numa ação própria (trabalho real) que é, de fato, seu compromisso com a organização. Mas essa ação se dará no coletivo e encontrará, no jeito de cada trabalhador, várias interpretações, gerando conflitos. Para Dejours (2004, p. 19): “A organização real do trabalho é um produto das relações sociais”.

O trabalho é essencial na vida das pessoas: permite a sobrevivência e ganha sentido quando possibilita novas aprendizagens, autonomia, reconhecimento e segurança ao trabalhador. Outro fator que dá sentido ao trabalho são os relacionamentos interpessoais, sendo que as frustrações decorrentes destes contribuem para a perda do significado do trabalho (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007). Para Dejours (1992), essas relações, além de gerarem frustração, causam revoltas e agressividade prejudicando a relação saúde-trabalho.

Uma distinta demanda de análise para compreensão de fatores, relacionados à saúde e bem-estar, surge da dinâmica das relações entre os profissionais. As relações entre colegas, segundo Wandron (2000), provocam emoções intensas como a raiva, a inveja, medo e até entusiasmo. Estas podem interferir mais no ambiente de trabalho do que as tarefas profissionais que são realizadas no dia-a-dia. No ambiente de trabalho, se estabelecem vínculos significativos pelos quais uma pessoa pode influenciar atitudes e comportamentos de outras, possibilitando situações de convivência e probabilidades de

apoio social, influenciando, significativamente, sobre a saúde do trabalhador (Fonseca & Moura, 2008).

Embora com temáticas diversas, as relações sociais no trabalho têm ocupado um espaço na literatura internacional. Os estudos tratam sobre a ajuda emocional; ajuda interpessoal; manifestação de ajuda; apoio por parte do indivíduo, para com os colegas que necessitam (Choi, 2006; Venkataramani & Dalal, 2007; Toegel, Anand & Kilduff 2007; Flynn, Reagans, Amanatullanh & Ames 2006), assim como há interesse na investigação do desenvolvimento de laços sociais e redes de amizade (Sonnemans, Dijk & Winden, 2006; Mao, 2006). As relações negativas (Labianca & Brass, 2006) e os conflitos interpessoais (Andersen, 2006; Jehn & Benderski, 2003) na organização também são objetos de estudo, assim como as emoções intensas decorrentes das interações com os colegas e/ou supervisores (Miller, Considine & Garner, 2007; Booth & Mann, 2005; Wandron, 2000). Outras pesquisas examinaram o papel da chefia para promoção de um ambiente em que as relações interpessoais saudáveis diminuam o sofrimento (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Ames & Flynn, 2007). Na literatura nacional, Fonseca e Moura (2008) pesquisaram sobre o apoio social (definido como a existência ou disponibilidade das pessoas em confiar, demonstrar preocupação com o outro, valorizar, comunicar-se, ajudar, assistir) exercendo uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador. As autoras averiguaram que, no Brasil, ainda há poucas publicações, e a maior parte dos artigos encontrados são internacionais, sendo relevante a necessidade de pesquisa nessa área, a fim de se compreender a relação entre apoio social, saúde e trabalho.

Saúde mental e sofrimento psíquico

Bertoletti e Cabral (2007) apresentaram o conceito de saúde proposto pela teoria dejouriana:

...a saúde não compreende apenas uma sensação de bem-estar, mas um estado em constante movimento do qual procuramos nos aproximar, estando relacionada fundamentalmente ao desejo. Quando há perda do desejo, encontramos-nos diante de uma situação perigosa para o corpo e para a mente, correndo o risco de adoecimento físico e mental, o último manifestado por meio de estados de tristeza, apatia ou depressão (p.103).

Segundo Sampaio e Messias (2002), há uma variação de significados para definir saúde mental de acordo com o campo de profissões que esse termo é empregado. Mas independentemente da área, esse conceito certamente abrange um estado do ser humano que inclui as ordens do sofrimento, da satisfação, do prazer, da paixão e da felicidade.

Quando situações impostas, e que geram pressão, são enfrentadas pelo trabalhador e transformadas de modo a proporcionar satisfação ou prazer, obtém-se um resultado de promoção e manutenção da saúde. Mas, quando há falha nesses modos de enfrentamento, o sofrimento torna-se insuportável, levando ao adoecimento (Mendes, 2007a).

Para Dejours (2004), o sofrimento pode ser transformado em prazer pela dinâmica do reconhecimento, ou seja, quando o trabalhador realiza uma tarefa possui expectativas do quanto ele é capaz. A certeza dessa capacidade se dá pelo colega que reconhece socialmente seu feito, promovendo no indivíduo um sentimento de gratificação. Se a dinâmica do reconhecimento não ocorrer, não é possível a

transformação do sofrimento em prazer: este não encontra sentido e, como consequência, pode o indivíduo sofrer uma descompensação psíquica ou somática.

Desse modo, entende-se que as relações entre colegas ocupam uma parcela importante para a compreensão da relação saúde mental-sofrimento psíquico. Neste estudo buscou-se examinar as relações interpessoais vivenciadas no trabalho e as suas repercussões na saúde mental dos trabalhadores. Ainda, buscou-se investigar os significados atribuídos às relações interpessoais com colegas no trabalho, bem como descrever as dificuldades, os sentimentos de prazer/sofrimento e o uso de mecanismos para o enfrentamento do sofrimento na convivência grupal.

## Método

### Delineamento

Esta pesquisa é um estudo de caráter exploratório-descritivo. Utilizou-se de uma perspectiva qualitativa para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Seu planejamento foi flexível, possibilitando o alcance a questões variadas da percepção dos trabalhadores sobre as suas relações interpessoais.

### Participantes

Participaram do estudo 18 estudantes universitários do 6º e 8º semestre do curso de Administração de uma Faculdade privada, sendo 12 mulheres e 6 homens, com idade entre 20 e 27 anos e idade média de 21,94. Os participantes estavam trabalhando em indústrias da cidade de Erechim-RS. Neste município há aproximadamente 600 indústrias sendo elas de pequeno, médio e grande porte, atuando nos mais diversos segmentos (metalúrgico; artefatos de cimento, ferro, plástico; vestuário; alimentício; embalagens; esquadrias metálicas, máquinas e equipamentos industriais; móveis, peças

e assessórios de veículos). Os trabalhadores desta pesquisa exerciam funções em cargos variados: escriturária, auxiliar administrativo, atendimento, auxiliar do departamento de compras, auxiliar de serviços gerais, auxiliar de almoxarife, programador e controlador

### Procedimentos Éticos

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética de uma universidade do Alto Uruguai, RS. Os participantes receberam explicações de todos os procedimentos da pesquisa, contratou-se a devolução, em grupo, dos resultados após conclusão da pesquisa. Entregou-se aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### Instrumento e Procedimentos de coleta de dados

Para coleta dos dados, os sujeitos do estudo participaram de uma sessão grupal, com o objetivo de discutir, informalmente, percepções e expressar sentimentos sobre as relações interpessoais vivenciadas entre colegas no ambiente de trabalho. A utilização de um roteiro pré-elaborado, não rígido, teve como objetivo possibilitar, ao grupo, sentir-se à vontade para expressar suas opiniões sobre as suas experiências de relacionamentos considerados positivos e negativos e como estas relações interferem na saúde, obtendo, assim, dados abertos que incluíam a observação do pesquisador.

Os passos para a realização do grupo focal seguiram as indicações de Romero (2000): formulação do foco (envolveu questões de percepções e expressões dos sentimentos dos trabalhadores sobre as relações interpessoais entre colegas), identificação do moderador e redator (a pesquisadora foi a moderadora dos grupos, sendo redatora uma aluna do curso de Psicologia), recrutamento do grupo (solicitou-se autorização para a coleta dos dados em uma Universidade da região do Alto Uruguai-RS e visitou-se uma turma de alunos, convidando voluntários interessados em



participarem do grupo focal). Foram realizados três grupos, cada um composto por 6 participantes. As sessões foram gravadas e tiveram uma duração de, no mínimo, 1 hora e 6 minutos; no máximo, 1 hora e 15 minutos.

#### Procedimentos de análise dos dados

Para o levantamento e análise, foram transcritas na íntegra as sessões, identificando-se e recortando-se no texto questões relevantes para a pesquisa. Utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), usando-se do conjunto de técnicas de análise das comunicações, para obter os indicadores que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

#### Resultados e Discussão

A partir do discurso dos participantes da pesquisa, identificaram-se três temáticas, denominadas: Sofrimento, Prazer e Enfrentamento do Sofrimento. Cada um desses temas apresentou categorias que são descritas através de subcategorias (apresentadas na Tabela II), contemplando os objetivos do estudo. Após, segue a descrição, a discussão e análise de cada temática.

Tabela II: Descrição dos temas, categorias e subcategorias

Relações entre pares no trabalho: fonte de sofrimento ou de prazer?	Tema	Categoria	Subcategoria
	SOFRIMENTO	Competição	1. Medo de perder o lugar/ ameaça
2. Interferência da chefia			
3. Não assumir erros / jogar a culpa nos outros			
4. Intrigas			
5. Dependência e falta de conhecimento do trabalho do outro			
Relações negativas		1. Falar mal do outro	
		2. Expor o colega	
		3. Não gostar do colega/ antipatia gratuita	
		4. Trabalho sem sentido	
		5. Cobranças injustas	
		6. Problemas pessoais	
		7. Dificuldade de adaptação no período Inicial	
Repercussões na saúde mental		1. Manifestações do sofrimento	
	2. Raiva		
	3. Desistência do trabalho		
PRAZER	Ajuda Interpessoal	1. Ajudar/ Ensinar	
		2. Equipe/união	
	Relações positivas	1. Amizade/ Vínculos	
		2. Confiança	
ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO	Estratégias defensivas individuais	1. Sabotagem	
	Estratégias defensivas coletivas	1. Encontros extratrabalho	
		2. Brincadeiras, piadas e conversas	
	Mobilização Subjetiva	1. Conquistar o outro	
		2. Delegar	
		3. Conversar/ dialogar/expor o que pensa	

## Sofrimento

Nesta temática, encontram-se os conteúdos revelados pelos participantes, expressando vivências de sofrimento resultante das relações interpessoais com seus colegas. Para Dejours & Abdoucheli (1994b), o sofrimento pode ser decorrente da relação do trabalhador com a organização de trabalho, que age a nível do funcionamento psíquico, das relações entre as pessoas e dos investimentos afetivos: amor, ódio, amizade, solidariedade, confiança.

O conteúdo analisado elenca três categorias: competição, relações negativas entre colegas, e as manifestações do sofrimento que são desencadeadas pela configuração específica das relações dos trabalhadores. A competição ocorre quando o sujeito põe seus interesses à frente, disputa, desdenha ou desafia outras pessoas, e procura fazer o que estiver ao seu alcance para colocar essas pessoas em condições inferiores (Couto, Muniz, Vandenberghe, & Hattum, 2008). Neste estudo, a competição tem sua origem no medo de perder o lugar, na interferência da chefia, no não assumir erros e jogar a culpa nos outros, nas intrigas, na dependência e no não conhecer o trabalho do outro. O medo de perder o lugar para outra pessoa é um sentimento intenso e frequente:

“(...) A gente tem muito medo da outra pessoa [colega] ser melhor e te roubar o espaço (...)” (P4).

A ameaça de que um colega possa tomar o lugar do outro traz como consequência um ambiente de desconfiança e de individualismo, no qual um funcionário evita ajudar o outro. O relacionamento na equipe fica prejudicado, pois as pessoas trabalham lado a lado, mas não há diálogo e nem aproximação; sofrem com uma convivência que se torna ameaçadora, pois convivem com o medo da perda. Merlo

e Lapis (2007) afirmam que o empregado tem medo de não ser capaz de manter uma *performance* adequada no trabalho, o que causa um desgaste do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo, originando conflitos e prejudicando as relações. Essa situação pode levar ao aumento da ansiedade e gerar desgastes físicos e psicológicos.

Outro fator relacionado à dinâmica da competição é a posição que a chefia assume perante seus funcionários, ao proporcionar privilégios, proteção, amizade somente para um ou alguns membros da equipe. Para Dejours (1992), as relações hierárquicas são fontes de ansiedade. As repreensões, favoritismos, pressão por produtividade, divisão desigual das tarefas, geram frustração, revolta e agressividade reativa que, ao serem reprimidas, causam efeitos na relação saúde-trabalho.

Deixar de assumir os próprios erros e permitir que os colegas arquem com as conseqüências desgastam os relacionamentos, causando chateações, desentendimentos e falta de confiança. Segundo Dejours (2003, 2004), a falta de confiança impede a construção do coletivo que, tem um papel imprescindível para a promoção da saúde mental no contexto do trabalho.

As intrigas entre colegas de trabalho surgem da rivalidade frente à busca de fazer a tarefa melhor do que o outro, pela aquisição e centralização de informações que possam conferir um poder, ou ainda, para se sobressair aos olhos do chefe. Essa disputa cria um clima de tensão e desmotivação. A fala da participante trouxe uma ilustração dessa situação no trabalho:

*“Mas eu acho que a rivalidade existe (...) é aquela rivalidade de você estar fazendo o teu trabalho e vim te falar que não tá perfeito, que não é do jeito que ela [colega] gostaria que estivesse fazendo. Então tem sempre essa rivalidade,*

*intrigas, às vezes, tu fica quieto, às vezes, eu não agüentava e falava. Tipo, quando é demais, isso acaba te prejudicando” (P8).*

A dependência e a falta de conhecimento do trabalho do outro podem ser um problema, gerando estresse, desentendimentos entre colegas. Não ter a visão do todo, não conhecer o trabalho do outro, preocupar-se só com sua tarefa são características de uma cultura individualista. Segundo Vasconcelos e Faria (2008), a dinâmica organizacional, ao estimular comportamentos individualistas, torna cada vez mais raros os momentos de coletividade e cooperação.

Outra categoria da temática sofrimento apresenta as relações negativas no trabalho. Segundo Labianca e Brass (2006), estas se desenvolvem quando uma pessoa mantém alguma relação de trabalho com a outra e, por qualquer razão, desgosta desta. São decorrentes de julgamentos, sentimentos e comportamentos negativos de uma pessoa para com a outra. Relações com essas características trazem alta insatisfação, tristeza, desgosto, estresse, sentimentos de frustração, desconfiança, rejeição e perseguição, mudanças na *performance*, absenteísmo, *turnover* e falhas na comunicação. Falar mal do outro, expor o colega, não gostar do colega, antipatia gratuita, não gostar de realizar as tarefas, cobranças injustas, problemas pessoais e as dificuldades de adaptação, no período inicial, são as subcategorias que constituem a categoria relações negativas.

Situações como falar mal e expor um colega em situações do trabalho, o não gostar do colega, sem um motivo aparente ou por simples antipatia, trazem consequências que não ficam somente no distanciamento social que se cria: vão além. A comunicação sofre barreiras, atos mal-intencionados são praticados com o objetivo de prejudicar o outro. O comentário do participante revelou e confirmou o exposto acima:

*“(...) tem as pessoas [colegas] que não te gostam, que vão fazer de tudo pra tu ir mal... acho que outra coisa que se falou e que é bem verdade é quando não gosta de um colega, ou o colega não gosta de ti, não procuram se comunicar (...)” (P16).*

O trabalho sem sentido se caracteriza quando o sujeito realiza atividades das quais não gosta e com as quais não se identifica, resultando em insatisfação, perda de significado do trabalho e prejuízos nos relacionamentos. Essa afirmação foi constatada na frase que segue:

*“Então ela [colega] deixou bem claro que ela não gosta daquilo que ela faz (...) e daí ela desconta nas pessoas, sabe (...)” (P17).*

Quando os pesquisados foram questionados se as relações de trabalho interferiam na saúde mental, um dos fatores mencionados por eles diz respeito às situações de cobranças que são feitas de forma injusta. A participante P17 relatou a situação vivenciada por ela:

*“(...) eu esqueci, acabei esquecendo de fazer algumas coisas e ele [colega] pegou um bilhete e escreveu “seja mais responsável” e colou no meu computador. (...) quando cheguei o bilhete tava na frente do meu computador... fui direto pedir explicação do bilhete. Daí ele [colega] disse assim; não, porque você esqueceu aquilo...ficou atrasado aquilo e não sei mais o quê... Mas aquilo me doeu tanto, me ofendeu tanto, que eu não consegui nem respirar, faltava ar de tão brava que eu fiquei... daí eu fiquei com aquilo a tarde inteira e daí cheguei em casa de mau-humor. Eu tava mal... Cheguei no outro dia de manhã e eu não consegui dizer bom dia para ele [colega], não consegui olhar para cara dele” (P17).*

Na psicodinâmica do trabalho, o julgamento é a maneira concreta com que o sujeito interage com o mundo real do trabalho. Para Dejours (2003), o julgamento são elogios dos colegas sobre o quanto foi bem feita uma tarefa. Esse proporciona ao ego o sentimento de pertença, quando recebe de volta aquilo que faz do sujeito um ser como o outro. Dessa forma se dá o reconhecimento, que tem grande significado para o sujeito: é uma forma de retribuição moral-simbólica.

O desenvolvimento da identidade do indivíduo, assim como a transformação do sofrimento em prazer são decorrentes das relações que ocorrem no trabalho através dos vários processos de reconhecimento, uma forma de o trabalhador sentir-se prestigiado pelo seu fazer. Esses processos de reconhecimento - ou a falta deles - são fundamentais na transformação do sofrimento, gerado pelo trabalho, em prazer (Lancman, Sznelwar, Uchida & Tuacek, 2007).

Os problemas relacionados à vida pessoal são manifestados por comportamentos depressivos, queixosos, e acabam por perturbar, estressar a pessoa que convive no mesmo ambiente de trabalho. A participante P4 contou do quanto se sentia perturbada pela colega:

*“(...) era uma pessoa [colega] cheia de problemas, estava depressiva... era uma pessoa perturbada mesmo, e ela passava isso pra mim, não se podia sentar do lado dela, parecia que vinha uma nuvem negra assim pra cima de mim. Era bem complicado... Então ela me perturbava muito...” (P4)*

A dificuldade de adaptação no período inicial pode ser marcada pela pressão e intolerância por parte de colegas, exigindo do novo funcionário que ele aprenda dentro de um modelo, podendo sua liberdade e autonomia para desempenhar suas funções. Quando o sujeito passa por uma situação em que as regras, as normas são impostas, e

não há probabilidades de negociação, nem de liberdade para usar da sua inteligência, inventividade e criatividade, é bem provável que se depare com o sofrimento (Mendes 2007a).

A configuração das relações interpessoais no trabalho foi descrita, até aqui, como geradora de sofrimento. Dando continuidade à discussão dos resultados da pesquisa, apresenta-se a categoria repercussões na saúde mental, composta por: manifestações de sofrimento, raiva, desistência do trabalho.

A definição de Saúde Mental, para Vasconcelos e Faria (2008), quando do ponto de vista clínico, se dá pela presença ou não de sintomas que classificam uma situação de mau funcionamento psíquico, com alterações da personalidade, do pensamento, da percepção, da memória, da inteligência, entre outras. Para detectar uma doença mental, é necessário considerar a presença de uma sintomatologia, sabendo-se que sua ausência não significa a constatação de Saúde Mental. Esses autores alertaram para que se vá além da aparência do fenômeno, buscando, na escuta, elementos de mal-estar, identificando-se o sofrimento no qual ainda não há doença manifesta.

As manifestações do sofrimento podem se apresentar através do choro causado por situações vividas na relação com colegas de trabalho, mas que ultrapassa os muros da empresa e acompanha o sujeito nos outros espaços que habita, sendo levado para casa ou sala de aula, afetando a vida social e a familiar. Outras manifestações de sofrimento dizem respeito à falta de vontade de ir ao trabalho, dificuldade em permanecer no ambiente laboral, falta de ânimo, aumento no peso, humor instável, momentos de estresse e depressão.

Conforme Booth e Mann (2005) há muitas razões para se sentir raiva no trabalho, tais como: tratamento injusto, desrespeito, má comunicação, falta de suporte,



ausência de reconhecimento, ser ignorado ou não ser ouvido. Nos relatos obtidos dos participantes, pode-se dizer que a raiva vem após situações de discussão, bate-bocas, brigas, diferença de opiniões, divisão de tarefas e materiais, sentimento de impotência por não poder fazer nada para modificar uma situação. Ela é descrita como um sentimento que afeta a saúde do trabalhador.

Quando os relacionamentos ficam insuportáveis, uma das medidas para se defender é desligar-se do trabalho, demitir-se, mesmo que isso signifique procurar por um emprego de menor remuneração, mas que ofereça um ambiente que possibilite uma convivência harmoniosa com o colega de trabalho. Entre outros relatos no grupo, estava a fala de P4, mencionando que a única saída encontrada quando não suportava mais conviver com a colega, foi sair da empresa:

*“Aí até que um dia eu perdi a cabeça, levantei, peguei e me demiti por causa dela [colega] (...). Mas assim, se tu tá com uma pessoa que não aceita ou tu não tem coragem de falar, vai guardando, guardando, explode e sai do trabalho, acaba saindo” (P4).*

## Prazer

A temática prazer refere-se aos comportamentos e atitudes, presentes nas relações entre os pares no trabalho, que promovem sentimentos positivos e de bem-estar. É composta por duas categorias: uma refere-se à ajuda interpessoal (ajudar, equipe/união e comprometimento pessoal); a segunda diz respeito às relações positivas no trabalho (amizade, confiança e vínculos).

Cabe lembrar Dejours (1992), ao referir que a relação entre organização de trabalho e aparelho mental não é somente de sofrimento e doença. Podem-se, através

das relações no trabalho, obter ambientes adequados para a promoção da saúde, ao invés de conflitos geradores de estresse.

Na categoria ajuda interpessoal, estão os comportamentos referentes à manifestação de ajuda, apoio por parte de um indivíduo para com os colegas que necessitam, bem como os sentimentos de satisfação e prazer suscitados por essas vivências no trabalho. A ajuda interpessoal tem sido referida por Choi (2006) como um comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior - OCB*), e representa a ajuda e o apoio necessários nas relações de trabalho, em que um indivíduo preocupa-se com o outro, auxilia-o nas tarefas, fornece informações e dá sugestões. Nessa mesma perspectiva, está o estudo de Fonseca e Moura (2008) sobre o apoio social, definido como manifestações de preocupação de um indivíduo com o outro, oferecendo assistência, ajuda e confiança. As autoras verificaram que o apoio social exerce uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador. Os momentos em que receberam ajuda e apoio de colegas foram lembrados pelos participantes de forma significativa para seu bem-estar no trabalho. O apoio recebido da colega está sempre na lembrança de P3:

*“Eu lembro assim, de uma colega que eu tive, eu lembro que ela se chamava R., até hoje eu lembro dela com muito carinho. Ela era a melhor colega de trabalho, sabe, de ensinar tudo que ela sabia e mais um pouco sem ter medo de eu tirar o lugar dela... sempre ensinou, sempre apoiou sempre que podia (...). E até hoje eu lembro dela com muito carinho” (P3).*

Um grupo unido pode ser considerado uma equipe, principalmente por ter objetivos em comum, pelos quais todos se comprometem e se empenham na realização das tarefas. O comprometimento é visto como resultado da presença de alguns elementos como autoestima, confiança, gostar do que faz.

O fato de os funcionários trabalharem em equipe é percebido como um facilitador. Os resultados são obtidos com mais eficácia, todos são responsáveis e assumem junto os erros, compreendendo que se trata de um problema da equipe e não de um sujeito em separado:

*“(...) Até semana passada deu um erro lá bem grave na produção, o pessoal assumiu todo mundo junto (...) ninguém levou sozinho a advertência, todo mundo levou junto (...). Foi um que fez o erro, mas os outros estavam juntos e poderiam ter visto o erro, né” (P2).*

A categoria relações positivas caracteriza-se pela manifestação de sentimentos positivos entre colegas; representa as amizades que se estabelecem no ambiente de trabalho, que são mantidas através do respeito, da confiança mútua e do benquerer. Segundo Souza e Hutz (2008), o trabalho é um dos ambientes considerado fértil à formação da amizade e do seu desenvolvimento, com possibilidades de evoluir de um estado de amizade próximo ao de melhor amizade.

Dejours (2003) destaca a confiança como condição essencial para a construção do coletivo, contribuindo para a manutenção de um ambiente positivo. Os depoimentos obtidos no grupo conferem com o exposto acima: são falas semelhantes ao que foi colocado pelo participante P16:

*“(...) aprendi a fazer tudo (...) tinham [colegas] a maior confiança em mim, né. Eu acho que depois, com o passar do tempo, eu mesma fui ganhando responsabilidade e tudo, tu vai ganhando a confiança das pessoas. (...) quando tu consegue ter confiança, consegue trabalhar junto, crescer junto... é um relacionamento positivo (...)”(P16).*

## Enfrentamento do sofrimento

A temática enfrentamento do sofrimento refere-se às ações que foram mencionadas, pelos participantes da pesquisa, como resposta às situações que ocorrem ao relacionar-se com colegas no trabalho, e que geram sofrimento. O enfrentamento pode ocorrer através da mobilização subjetiva, ou ainda, pelas estratégias defensivas que podem ser tanto individuais como coletivas e visam à manutenção da saúde.

A definição de Dejours (1994, citado por, Mendes 2007a) para estratégias defensivas, diz respeito a atitudes que os trabalhadores assumem para suportar o sofrimento e não adoecer. Mas as defesas podem levar à alienação quando se transformam em uma ideologia defensiva. Portanto, as defesas podem ser usadas tanto para minimizar o sofrimento como para negá-lo. Estas trazem benefícios para o sujeito quando a busca do prazer se torna bem-sucedida; caso contrário, podem levar ao individualismo e passividade (Mendes 2007a).

Uma estratégia defensiva individual, identificada na pesquisa, diz respeito à sabotagem. Nessa situação, o sujeito age contrariamente aos princípios da ética, prejudicando e acusando injustamente seu companheiro. Tal circunstância ilustra a prática da patologia da violência, que, segundo Mendes (2007b), tem sua origem na solidão afetiva provocada pela desestruturação dos coletivos de trabalho, levando às práticas desleais e ao individualismo. A narrativa do trabalhador P18 revelou que o medo de perder o lugar pode ser tão aterrorizante, que o sujeito busca se defender de forma a prejudicar o colega, “puxando o tapete”:

*“Mas eu acredito ainda que ela [colega] fez a minha caveira, ela não ia muito com a minha cara, não era aquela convivência de coleguismo, sempre parecia que ela tava querendo me apunhalar, sabe, bem complicado. Aí ficou aquele*

*negócio assim: prá que, né, prá que tu vai puxar o tapete de uma pessoa que tá querendo, sei lá, crescer na empresa sem prejudicar? Eu em nenhum momento eu pensava em tirar o lugar dela, né” (P18).*

Segundo Martins (2007, p.145), “as estratégias coletivas de defesas constituem uma forma de cooperação entre os trabalhadores, para lutarem juntos contra o sofrimento no trabalho”. Uma das estratégias, identificadas nesta pesquisa, são as “válvulas de escape” para a manutenção de um clima agradável e menos tenso, em que as pessoas contam piadas e brincam no local de trabalho. Os encontros extratrabalho (reuniões, festas, jantares, jogos), também fortalecem os relacionamentos no trabalho e contribuem para um ambiente saudável.

A mobilização subjetiva, diferentemente das estratégias defensivas, não nega nem minimiza o sofrimento, mas busca a resignificação das situações geradoras de sofrimento em situações que proporcionam alguma forma de prazer. Segundo Mendes (2007a), é preciso que o trabalhador use de sua subjetividade, da sua inteligência e do coletivo de trabalho, transformando as circunstâncias tormentosas através de ações que resultem em prazer. Condutas como cativar e conquistar as pessoas, com quem se trabalha, para resignificar relações pouco amigáveis, evidencia o uso de uma tática eficaz e benéfica que traz resultados positivos aos relacionamentos. Outra ação mencionada pelos pesquisados, é dividir ou delegar tarefas a um colega. Esse movimento pode resultar em novos aprendizados e afazeres, em produtividade, satisfação pessoal, autoconfiança, transformando o medo de perder espaço em companheirismo e cooperação. A participante analisou sua experiência e os resultados obtidos quando decidiu delegar tarefas:

*“(...) quanto mais tu delegar as tuas tarefas mais tu aprende (...) mais tempo tu vai ter pra aprender as coisas novas e se tu faz teu serviço direitinho não tem*

*porque tu ficar com medo da pessoa [colega] que tá vindo atrás de ti (...) hoje eu tô fazendo muito mais coisas..., muito mais coisas que exigem responsabilidade, mais capacidade (...) eu passei essas coisas pra guria que tá me ajudando (...) eu aprendo muito mais e cada vez mais eu tenho um relacionamento tranqüilo, um relacionamento bom (...)" (P17).*

Outro recurso a ser utilizado, para manter relações satisfatórias no trabalho e obter um clima de tranquilidade para a execução das tarefas diárias, é investir na comunicação: conversar, dialogar, expor opiniões e percepções individuais com liberdade para falar sobre os acontecimentos e os próprios erros. Essa busca por um espaço onde é possível falar sobre os sentimentos e acontecimentos vivenciados no trabalho é apresentada por Mendes e Morrone (2002) como uma mobilização subjetiva. Ou seja, quando um grupo consegue, através da cooperação, da solidariedade e da confiança, discutir situações (tanto relacionadas à tarefa como também às que dizem respeito as suas relações socioprofissionais) que levariam ao sofrimento e às possibilidades de modificá-las de forma a gerar prazer.

#### Considerações finais

Os resultados obtidos nessa pesquisa revelam que as relações ocupam um espaço significativo para a compreensão da dinâmica trabalho/saúde mental. É possível pensar, através da análise dos dados, que as relações sociais, construídas através da organização do trabalho, são fontes de sofrimento psíquico, mas também podem ser agentes na promoção de vivências de prazer. As três temáticas (sofrimento, prazer e enftretamento do sofrimento) apresentadas nesse estudo, expõem situações, vivências e estratégias utilizadas pelos participantes nos relacionamentos com os seus colegas de trabalho,

permitindo que se façam algumas considerações necessárias para compreensão da repercussão dessas relações na saúde mental dos trabalhadores.

Um dos aspectos que causam sofrimento psíquico no trabalho está diretamente ligado à competição entre os colegas. O medo de perder o lugar (cargo, função) por um colega é um dos fatores mais relevantes desse estudo, por se apresentar de forma intensa, gerando ansiedade, estresse, causando um desequilíbrio psicoafetivo para o indivíduo. Nesse contexto, é visível a falta de confiança que se instala nas relações entre colegas, prejudicando a construção do coletivo de trabalho necessário para a promoção e manutenção da saúde mental. É evidente que, quando o sujeito se depara com uma cultura social e uma dinâmica organizacional que estimulam o individualismo e a competição, as relações ficam ameaçadas, instalando-se no ambiente de trabalho a insegurança e o sofrimento. O sofrimento também é derivado das relações negativas que impedem o reconhecimento, que, segundo a teoria dejouriana tem grande significado para o sujeito, pois este influencia na construção da identidade.

Mas trabalho não é só sofrimento: há prazer no trabalho, e as relações de trabalho podem contribuir imensamente para a promoção e manutenção da saúde mental. Nessa pesquisa, os depoimentos apontaram para a ajuda interpessoal e as relações positivas como fontes de prazer.

Os entrevistados revelaram enfrentar o sofrimento que surge das situações conflituosas que ocorrem ao relacionar-se com colegas no trabalho, fazendo uso tanto das estratégias defensivas quanto da mobilização subjetiva. As atitudes descritas pelos trabalhadores levam a refletir o quanto as ações são decorrentes de uma cultura em que imperam o individualismo e a violência e, só cabe ao sujeito se defender, não importando como, versus a crença de que cada indivíduo, de acordo com seus recursos e

estrutura, pode, a partir de seus valores éticos e morais, buscar estratégias criativas, transformando o medo de perder espaço em companheirismo e cooperação.

Acredita-se que as temáticas apresentadas nessa pesquisa poderão servir de suporte na criação de novas intervenções que visem a relações saudáveis no trabalho. Investir em ações que levem os grupos, as equipes de trabalho a praticarem a reflexão e o diálogo aberto sobre como convivem e se relacionam, ao exercerem suas atividades profissionais, certamente trará benefícios para promoção do bem-estar e saúde mental.

Esta pesquisa foi realizada com trabalhadores com idade entre 20 e 27 anos, sendo doze mulheres e seis homens, estudantes do curso de administração de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, todos com uma experiência mínima de seis meses de trabalho, mas que exerciam funções diversas. Considerando esta particularidade é importante ressaltar que os resultados obtidos fazem parte desta amostragem e que se faz necessário outros estudos envolvendo outras realidades para que se possa comparar os dados e abrir espaço para novos questionamentos.

Por fim, cabe ressaltar que o tema saúde mental no trabalho é amplo. Muitos são os fatores que podem interferir no processo saúde/doença, sendo que, nesse estudo, apresentam-se as relações interpessoais entre colegas como mais uma variável a ser considerada nesse campo. Obviamente, a presente pesquisa não responde a todos os questionamentos que surgem, quando se propõem os relacionamentos entre colegas como possíveis fontes de prazer ou de sofrimento. Mas os resultados analisados permitem descrever que elementos como confiança, cooperação, ajuda, apoio, amizade e reconhecimento são essenciais para a manutenção do coletivo de trabalho, responsável pela minimização do sofrimento e pela busca do prazer.



## Referências

- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307–324.
- Andersen, G. R. (2006). Conflicts during organizational change: Destructive or constructive? *Nordic Psychology*, 58, 215- 231.
- Baierle, T. C., & Merlo, A. R. C. (2008). Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11, 69-81.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barfknecht, K. S., Merlo, Á. R. C., & Nardi, H. C. (2006). Saúde mental e economia solidária: Análise das relações de trabalho em uma cooperativa de confecção de Porto Alegre. *Psicologia & Sociedade*, 2, 54-61.
- Barros, P. C. R., (2007). Sofrimento e defesa no trabalho dos operários terceirizados da construção civil de empreiteira e de cooperativa do Distrito Federal. Em A. M. Mendes (Org), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 253-280). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Bastos, A. V. B. (2004). Cognição nas organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 177-206). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bertoletti J., & Cabral, P. M. F. (2007). Saúde mental do cuidador na instituição hospitalar. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23, 103-110.
- Booth, J., & Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 250-262.

- Borges, L. O., & Argolo, J. C. T., (2003). Estratégias organizacionais na promoção da saúde mental do indivíduo podem ser eficazes? Em M. G. Jacques, & W. Codo (Orgs.), *Saúde mental & trabalho: Leituras* (pp. 271-295). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Borsoi, I. C. F. (2007). Da relação entre trabalho e saúde - à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade, 19*, 103-111.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Choi, J. N. (2006). Multilevel and cross-level effects of workplace attitudes and group member relations on interpersonal helping behavior. *Human Performance, 19*, 383-402.
- Cimbalista, S. (2007). Suffering: the adverse meaning of work conditions at the flexible production system. *Universitas Psychologica, 6*, 69-78
- Codo, W., Soratto, L., & Vasques- Menezes I. (2004). Saúde mental e trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 276-299). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Couto, G., Muniz, M., Vandenberghe, L., & Hattum, A.C. (2008). Diferenças relacionadas ao sexo observadas no Checklist de Relações Interpessoais: revisado. *Avaliação Psicológica, 7*, 347-357.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

- Dal Igna, M. C. (2005). “Há diferenças”? Relações entre desempenho escolar e gênero. *Dissertação de Mestrado não publicada, Pós graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.*
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*, 357-384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. (5<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Cortez–Oboré.
- Dejours, C. (1994). Trabalho e saúde mental: Da pesquisa à ação. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Orgs.), *Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 45-65). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1994a). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Orgs.), *Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 33-43). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1994b). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Orgs.), *Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 21-32). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Jayet, C. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: Metodologia aplicada a um caso. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Org.), *Psicodinâmica do trabalho.*

- Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 67-118). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2003). *O fator humano*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2004). Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Em F. Soudant, S. Lancman, & L. I. Sznelwar, (Trad.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp.47-104). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília. (Trabalho original publicado em 1993).
- Ferrara F. A.; Acebal, E., & Paganini, J. M. (1976). *Medicina de la comunidad, Medicina preventiva, medicina social e medicina administrativa*. Buenos Aires: Inter Médica.
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?: Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 11, .83-99.
- Flynn, F., Reagans R. E., Amanatullah E. T., & Ames D. R. (2006). Self-monitoring and the perception and emergence of exchange relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1123-1137.
- Fonseca, I. S. S., & Moura, S. B. (2008). Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. *Psicologia para América Latina*, 0-0.
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Goulart, I. B. (2002). Gerenciamento de pessoas; conceito, evolução e perspectivas atuais. Em I. B. Goulart (Ed.). *Psicologia organizacional e do trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 187-207). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Heloani, J. R., & Capitão, C. G. (2003). Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, 2, 102-108.
- Heloani, J. R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: O método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, 3, 77-86.
- Jacques, M. G. (2007). O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia. *Psicologia & Sociedade*, 19, 112-119.
- Jehn, K. A., & Benderski, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31, 596-614.
- Lancman, S., Sznelwar, L. I, Uchida, S., & Tuacek, T. A. (2007). O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. *Comunicação, Saúde, Educação*, 11, 79-92.
- Lawrence, B. S. (2006). Organizational reference groups: A missing perspective on social context. *Organization Science*, 17, 80-100.
- Leitão, S. P., & Kurtz, R. G. M. (2005). Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: O caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, 39, 13-37.
- Leitão, S. P., Fortunato G., & Freitas A. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: Uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, 40, 883-907.

- Malvezzi, S. (2004). Prefácio. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 13-17). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *The international journal of human Resource Management*, 17, 1819-1833.
- Martins, S. R. (2007). Subjetividade e adoecimento por dorts em trabalhadores de um banco público em Santa Catarina. Em A. M. Mendes (Org), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 129-154). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Martins, J. C. O., & Pinheiro, A. A. G. (2006). Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. *Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 7, 79-85.
- Mendes, A. M. (2007a). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Em A. M. Mendes (Org), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 29-48). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Mendes, A. M. (2007b). Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. Em A. M. Mendes (Org), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 49-61). São Paulo: Casa do psicólogo.
- Mendes, A. M. (2008). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. Em A. M. Mendes (Org), *Trabalho & saúde- O sujeito entre emancipação e servidão* (pp.13-25). Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M., & Morrone, C. F. (2002). Vivências de prazer- sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. Em A. M. Mendes, L. O. Borges, & M.C. Ferreira (Orgs), *Trabalho em transição, saúde em risco* (pp. 25-42). Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- Merlo, A. R. C., & Lapis, N. L. (2007). A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade, 19*, 61-68.
- Miller, K. I., Considine, J., & Garner, J. (2007). "Let me tell you about my job": Exploring the terrains of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly, 20*, 231-260.
- Minicucci, A. (1992). *Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério da Saúde (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília, DF: MS.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade, 19*, 47-56.
- Organização Mundial da Saúde. (2008, Março 15). Wikipédia, a enciclopédia livre. Retrieved 21h22min, Abril 10, 2008 from [http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_Mundial\\_da\\_Sa%C3%BAde&oldid=9752262](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Organiza%C3%A7%C3%A3o_Mundial_da_Sa%C3%BAde&oldid=9752262).
- Palmieri, M. W. A., & Branco, A. U. (2004). Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sócio-cultural construtivista. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 17*, 189-198.
- Passos, E., & Barros, R. B. (2003). O que pode a Clínica? A posição de um problema e de um paradoxo. Em Fonseca, T. M. G.; Engelman, S. (org) *Corpo, Arte e Clínica*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Pope, C., & Mays N. (2005). *Pesquisa qualitativa na atenção à saúde*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

- Romero, S. M. (2000). A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em psicologia. Em H. Scarparo (Ed.), *Psicologia e pesquisa: Perspectivas metodológicas*, (pp. 55-78). Porto Alegre, RS: Sulina
- Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do trabalho em três faces. Em I. Goulart, & J. Sampaio, (Orgs.), *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: Estudos contemporâneos*, (p.19-40). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sampaio J. J. C., & Messias E. L. M. M. (2002). A Epidemiologia em saúde mental e trabalho. Em M. G. Jacques, & W. Codo (Orgs.), *Saúde mental & trabalho: Leituras* (pp. 143-172). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schmidt, M. L. S. (2004). Clínica psicológica, trabalho e desemprego: Considerações teóricas. *Caderno de Psicoogia Social e Trabalho*, 7, 1-10.
- Silva, E. A., & Costa, I. I. (2008). Saúde mental dos trabalhadores em saúde mental: estudo exploratório com os profissionais dos Centros de Atenção Psicossocial de Goiânia/Go. *Psicologia em Revista*, 14, 83-106.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.
- Sonnemans, J., Dijk, F., Winden, F. (2006). On the dynamics of social ties structures in groups. *Journal of economic psychology*, 27, 187-20.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92.
- Souza, L. K. S., & Hutz, C. S. (2008). Amizade na adultez: fatores individuais, ambientais, situacionais e diádicos. *Interação em Psicologia*, 12, 77-85



- Toegel, G., Anand N., & Kilduff (2007). Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self-monitoring managers. *Personnel Psychology*, 60, 337-365.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19, 38-46.
- Vasconcelos, A. de & Faria, J. H. de. (2008). Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, 20, 453-464.
- Wandron, V. R., (2000). Relational Experiences and Emotion at work. I S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 64-82). London: Sage.
- Westphal, M. F. (1992). Uso de métodos qualitativos no estudo de movimentos sociais por saúde. Em A. W. P. Spíndola, A. Cohn (Eds.), *Pesquisa Social em Saúde* (pp. 117-128). São Paulo: Cortez.
- Venkataramani, V., & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952-966.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2006). *Psicoterapia de grupo: Teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed.
- Yoshida, L. A. M. & Giglio, J. S. (2000). Prevenção Primária em Saúde Mental com Adolescentes Trabalhadores da Universidade Estadual de Campinas. Em L. A. M. Guimarães & S. Grubits (Org.). *Série Saúde Mental e Trabalho* (vol. 1, pp. 129-149). São Paulo: Casa do Psicólogo.

## Anexos

Anexo A – Ofício ao Diretor Acadêmico da URI – Campus de Erechim

Erechim, 11 de junho de 2008.

Ilmo. Sr.

Diretor Acadêmico Prof. Dr. Arnaldo Nogaro

Na oportunidade que cumprimento Vossa Senhoria venho por meio deste, ver da possibilidade de contatar com alunos do curso de Administração da URI Campus de Erechim, com objetivo de realizar coleta de dados referente a pesquisa **Relações Interpessoais e Saúde Mental em Trabalhadores**. O método a ser utilizado para coleta de dados é do grupo focal, sendo necessário uma sala da instituição que esteja disponível para realização dos encontros. O estudo está sob a responsabilidade da pesquisadora, psicóloga e aluna do mestrado em psicologia da Unisinos.

Certa de sua costumeira atenção, desde já agradeço e aguardo parecer.

Atenciosamente,

---

Vera Lúcia Anzolin Bruch

Anexo B – Ofício ao Coordenador do Curso de Administração da URI – Campus de Erechim

**Erechim, 11 de junho de 2008.**

Ilmo. Sr.

Prof. Ms. Júnior Luiz de Souza

Na oportunidade que cumprimento Vossa Senhoria, venho através do presente solicitar a possibilidade de contatar com alunos do curso de Administração da URI Campus de Erechim, com objetivo de realizar coleta de dados referente a pesquisa **Relações Interpessoais e Saúde Mental em Trabalhadores**, estudo que está sob minha responsabilidade como psicóloga e aluna do mestrado em psicologia da Unisinos.

Certa de sua costumeira atenção, desde já agradeço e aguardo parecer.

Atenciosamente,

---

Vera Lúcia Anzolin Bruch

## Anexo C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

As formas como as pessoas interagem e como vivem seus relacionamentos podem produzir sofrimento ou bem-estar. Com a pretensão de contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis, este estudo tem como objetivo analisar os relacionamentos interpessoais entre colegas de trabalho. A metodologia a ser utilizada consiste numa técnica grupal (grupo focal), a ser realizada em uma sala confortável, garantindo o sigilo, e com espaço adequado para os participantes, redatora e pesquisadora. Para coleta dos dados será instalada uma câmera, montada num tripé, no fundo da sala para filmar o grupo. O estudo está sob responsabilidade da psicóloga e mestranda Vera Lúcia Anzolin Bruch.

Eu.....(nome do participante), declaro ter recebido uma explicação clara e completa sobre a pesquisa acima mencionada e o procedimento que será utilizado, sabendo que as informações que fornecerei para a pesquisa serão confidenciais e não serei identificado (a). Estou ciente de que poderei interromper a minha participação na pesquisa assim que desejar, assim como não sou obrigado a responder todas as questões. Compreendo que a pesquisa não me trará qualquer despesa pessoal. Caso venha a sentir algum possível desconforto nesta pesquisa, poderei, se assim desejar, ser encaminhado para a rede pública de saúde para acompanhamento.

A minha assinatura neste documento autoriza a pesquisadora utilizar os dados obtidos somente para os objetivos da pesquisa. Caso necessite de algum esclarecimento sobre minha participação nesta pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora

responsável, Psicóloga Vera Lúcia Anzolin Bruch (CRP 07/05355), pelo telefone 54-99753547, com o Comitê de Ética em Pesquisa - URI - Campus de Erechim pelo telefone 54-3520-9000 (ramal 9191).

Este documento está sendo apresentado em duas vias, sendo uma delas para o entrevistado e outra para a pesquisadora.

Erechim, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

---

Assinatura do entrevistado

---

Assinatura da Pesquisadora

## Anexo D – Ficha de Inscrição

*Ficha de Inscrição para participação da pesquisa Relações Interpessoais e Saúde Mental em Trabalhadores*

Dados de Identificação:

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Data de Nascimento: \_\_\_\_\_

Nome da empresa em que trabalha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na respectiva empresa: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Semestre: \_\_\_\_\_

## Anexo E – Comitê de Ética

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**

Reconhecida pela Portaria Ministerial nº 708 de 19/05/92 - D.O.U. de 21/05/92

Mantida pela FuRI - Fundação Regional Integrada - CNPJ 96.216.841/0007-03

**- URI - Campus de Erechim -**

Erechim, 21 de Julho de 2008.

Prezado (a) Senhor (a)

O Comitê de Ética em Pesquisa da URI – Campus de Erechim aprovou o projeto de pesquisa registrado sob o número 051/PGH/08 “**Relações Interpessoais e Saúde Mental em Trabalhadores**”, sob responsabilidade da pesquisadora Vera Lucia Anzolin Bruch.

Lembramos que um relatório anual, do projeto em andamento deverá ser apresentado ao Comitê de Ética até 21 de Julho de 2009.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvana Souza Roman', written over a horizontal line.

Silvana Souza Roman

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa – URI – Campus de Erechim