

CENTRO PAULA SOUZA – ETEC BENEDITO STORANI

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Beatriz Oliveira Bueno, Giovanna Moreira Pedroso, Léia Alves da Silva Maria Eduarda L. de O. Bonfim, Nidhian Cristhiny Nunes, Nycoli F. Nogueira.

A GESTÃO DE PESSOAS E A DINÂMICA DO PODER

Jundiaí- SP

2022

DEDICATÓRIA

Dedicamos este Trabalho de conclusão de Curso (TCC) ao Professor Alecir Pereira da Cruz, pela orientação, motivação e acolhimento neste tempo de aprendizado. À Deus por nortear nossas vidas. Aos familiares e amigos por nos ajudarem e apoiarem.

AGRADECIMENTO

Agradecemos esta dissertação à instituição – Etec Benedito Storani, juntamente, com a EE Maria de Almeida Schledorn e demais instituições de ensino, que proporcionaram a oportunidade de possuir um ensino técnico e a expansão de vosso conhecimento. E ao Professor Alecir Pereira da Cruz pelo apoio, a chance e a ajuda de durante toda a construção desse TCC.

RESUMO

A pesquisa faz uma análise em torno da má gestão de pessoas, a qual pode prejudicar todo o funcionamento de uma empresa, principalmente quando a dinâmica do poder, um elemento social que movimenta as relações entre os homens, é usada de maneira incorreta ou sem limitação, de forma abusiva. Por isso, é muito importante reconhecer esses fatores para não afetar o meio de trabalho digno, que traz consequências para a saúde do colaborador, tais como: a existência do trabalhador workaholic, o qual, apesar de trazer grandes benefícios à empresa, visa trabalhar a todo custo, não respeitando sua carga horária, o que causa grande desgaste físico e mental; absenteísmo, que tende a ocorrer quando existe uma relação desagradável entre os trabalhadores e não sentem vontade de empenhar-se em suas atividades; além de doenças claramente cada vez mais comuns no ambiente corporativo, como a depressão, ansiedade e o Burnout. Ademais, somos seres humanos e não máquinas, então o trabalho não pode ser uma tortura ou como uma prisão. Sendo assim, uma liderança que se baseia só em autoridade não funciona bem, um líder precisa criar um lugar que seja cooperativo, não visando apenas fins individuais, mas sim coletivos, visto que os elementos são todos interligados e precisam funcionar em conjunto; o líder que gera um ambiente de trabalho harmonioso e empático eleva os lucros da empresa, a qualidade da liderança de uma organização é primordial para o seu sucesso. Inegavelmente uma empresa deve sempre planejar sua comunicação, uma boa comunicação é um caminho para um bom relacionamento. Portanto, o objetivo central desse trabalho é dar maior visibilidade a esse assunto, para, desse modo, as empresas serem capazes de reconhecer se estão fazendo algo prejudicial, e a área de recursos humanos se destaca nesse aspecto, pois é responsável pela gestão dos colaboradores, garantindo novas políticas para um ambiente saudável, visando as condições e a satisfação dos funcionários, a fim de promover um clima alegre e respeitoso.

Palavra- Chaves: Gestão de Pessoas; Liderança; Saúde; Poder; Burnout.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. Definição do Poder	10
2.1 Definição de Gestão de Pessoas.....	11
2.2 Gerenciar é Solucionar Problemas, Liderar	12
2.3 Porque Falhamos!	13
2.4 Pensamento Sistêmico	14
2.5 Liderança, Desafio e Inovação.....	15
3. Workaholic: um Novo Comportamento.....	17
3.1 Steve Jobs e seus Funcionários	18
3.2 O que Levam Líderes e Colaboradores a Criar tal Situação.	19
3.3 Ação dos Recursos Humanas em Situações Especificas.....	21
3.4 Situações do Pensamento Sistêmico.....	22
3.5 Como as Pessoas Encaram seu Trabalho	23
4. A Falta de Comunicação entre a Gestão, Empregados e seus Clientes	27
4.1 Transtornos Psicológicos no Ambiente Trabalhista	27
4.2 Psicopatia nas Empresas.	30
4.3 Turnover e Absenteísmo.	31
4.4 Inteligência Emocional	32
5. Assédio Moral no Trabalho.	35
5.1 Estratégia para uma Boa Gestão de Pessoas.	36
5.2 Motivação de Pessoas	37

Justificativa

Escolheu-se este tema para uma mudança na forma de como é comandado o poder, visto que é notório que o mesmo está diretamente ligado a gestão de pessoas, mas, não sendo utilizado corretamente muitas vezes, pois, o mal uso afeta diretamente o meio de trabalho digno e saudável, construindo em seu lugar situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, conseqüentemente prejudicando a saúde do trabalhador. Afetando juntamente o desempenho e a qualidade da empresa, se tornando necessário mudanças precisas. Portanto, fechando-se os olhos para o abuso de poder nunca ocorrerá mudanças realmente necessárias, mas pelo contrário, as vítimas desenvolverão um perfil que somente facilita ao agressor a prática de muitas das formas de assédio moral.

Metodologia

Para iniciar este estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo no qual o pesquisador busca interagir com autores renomados como:

CHIAVENATO, Idalberto; ZANETTI, Robson; GOLEMAN, Daniel; entre outros, observando os seus pensamentos através das pesquisas.

Com o desenvolvimento da pesquisa foram observados alguns aspectos relevantes, sendo analisado e exposto ao longo do estudo como: As conseqüências de uma má administração de pessoas e como enfrentar da melhor forma os possíveis obstáculos, o grande desafio de montar e gerenciar uma equipe, elucidar o conjunto de elementos como crenças, valores e normas e a forma que influenciam o clima de uma empresa.

Objetivo Geral

Transmitir melhor conhecimento para as pessoas e os envolvidos sobre este assunto, ajudando empresas a estabelecer políticas que impeçam e punam esse tipo de situação, para que possa ser possível mudar a perspectiva no âmbito trabalhista sobre a pressão que está diretamente relacionada com a gestão pessoal, em que será possível dar visibilidade sobre as conseqüências geradas destes fatores, tal como físicas ou emocionais.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a expectativa de vida está até aos 76 anos, e durante esse tempo pessoas vão e vêm todos os dias, estudando, trabalhando, constituindo famílias, e entre um compromisso e outro, lhes sobram pouco tempo, as atividades são realizadas apressadamente. Porém essa aceleração não tem surtido bons resultados, não é difícil encontrar pessoas que sofrem ansiedade, estresse excessivo, depressão, e outros problemas que causam danos à saúde. Se estudar quais podem ser as possíveis causas, tomando como ponto de partida o que todas elas têm em comum, é importante analisar, o fato que a maioria trabalha para uma empresa, respondendo um diretor, com um serviço a cumprir, e qual é o impacto desse ambiente na vida delas, visto que passam 44 horas por semana no local.

Entre os trabalhadores há uma parcela que se mostra satisfeita e realizada com o seu serviço e com a empresa da qual fazem parte, o que demonstra que o problema não está em trabalhar.

Os empecilhos à saúde aparecem quando se observa como é o ambiente que estão inseridos, quais são as condições de trabalho, e como são tratados por seus superiores. Alguns empregados já presenciaram casos de abuso de autoridade, como ameaças, brigas, muita pressão para cumprir metas altíssimas, e desenvolvimento de problemas na saúde mental e física.

Por sua vez, diversos líderes notaram que colaboradores motivados e satisfeitos produzem com um nível de eficiência superior àqueles que estão passando por algum problema. A gestão de pessoas surge como uma área encarregada de buscar condições melhores para ambos os lados, empregados e empresa, alinhando o bem-estar dos colaboradores com as metas empresariais.

Aonde se tornou uma das áreas mais importantes de uma organização, ela procura garantir a boa relação entre líderes e liderados, com treinamentos para ambos, melhorar a qualidade de vida dos que ali trabalham, e reter bons empregados dotados de talentos e habilidades, valorizando aqueles que são o diferencial da sua empresa, o capital humano, pois as outras coisas, tais como tecnologia e produtos, estão a disposição de todos, mas colaboradores capacitados e engajados são capazes de mudar o rumo da organização.

Entretanto, para isso, é preciso deixar de lado velhas maneiras de gestão que se mostraram infrutíferas a longo prazo, focando nas que apresentaram resultados positivos e estar aberto a novos modelos e melhorias.

Diante dessa realidade, este trabalho tem como intuito descrever em mais detalhes a atuação da gestão de pessoas no local de trabalho, e como ela colabora para a dinâmica de poder presente nas empresas.

2. Definição do Poder

O poder ao longo dos tempos tem significado a capacidade de realizar algo, mas atualmente o poder tem sido remetido ao ato de impor a vontade própria, e mandar no próximo. Esse elemento social movimentou as relações entre os homens, com uma dinâmica de poder, principalmente no meio trabalhista.

Faz-se necessário que haja uma liderança que organize e delegue as atividades em âmbito empresarial, mas a dinâmica em alguns casos tem excedido os limites, pois alguns superiores não lidam com respeito, se esquecem que estão lidando com seres humanos.

Para Pessoa (1991) o papel de Líder só terá sentido quando perceber a importância do outro na equipe de trabalho, pois, o colaborador é parte integrante de um todo e liderar não se faz individualmente depende muito da experiência e da história de vida de cada liderado.

A revolução industrial foi um marco importante para mudanças das relações no trabalho, muitos saíram dos campos em direção aos centros urbanos, em busca de bons trabalhos, o que encontraram foram salários baixos, longas jornadas de trabalho, locais insalubres e pressão excessiva, um exemplo é a cena retratada no filme "Tempos modernos", estrelado por Charlie Chaplin, onde aumentam a velocidade da linha de montagem, e o personagem se atrasa na produção, o que resultou no chefe o repreendendo na frente de todos, com gritos e um dedo apontando para o funcionário, uma verdadeira exploração, consequências do abuso de autoridade.

A gestão de pessoas surgiu nesse cenário com o intuito de regularizar as relações trabalhistas. Algumas iniciativas no século XIX focavam em coordenar o trabalho dos funcionários, mas é por volta de 1890 que muitos entendem que a Gestão de Pessoas se iniciou como um setor. Daquela época até hoje, a área pode ser dividida em três fases, com nomenclaturas, atividades e importâncias variando de acordo com os ocorridos no mundo.

A primeira fase é conhecida como Relações Industriais, o departamento de pessoal visava centralizar as atividades burocráticas, e o bem-estar dos funcionários, oferecendo centro médico, livraria, sala de refeição, entre outros. No início do século XX, por influência das ideias defendidas por Taylor, sobre Administração Científica, e Fayol, voltadas para burocracia, as empresas tinham operações focadas em autoritarismo, eficiência e padronização das atividades. Com a 1ª Guerra Mundial, e

a busca por armamentos, o aumento da produtividade é um dos assuntos que passa a ser estudado, começa a se notar que funcionários motivados trabalham com mais eficiência.

A partir da década de 40, na 2ª fase com a Administração de Recursos Humanos, surgem novas técnicas de recrutamento, melhorias nas condições do trabalho e nos benefícios, porém esta fase se consolidou, de fato, após a década de 60, apresentando uma visão mais sistêmica e especializada.

Atualmente, na 3ª fase, o setor de Gestão de Pessoas assume uma ação mais estratégica entre pessoas e funções, os funcionários são vistos com mais importância.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, P.5)

2.1 Definição de Gestão de Pessoas.

A definição de gestão de pessoas é algo que demanda atenção. A área de Recursos humanos é de extrema importância para uma empresa, mas nem sempre o R.H foi considerado importante, antes esta área era vista como “Custo” para a empresa.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e provação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis (CHIAVENATO, 2014, p 9).

De acordo com Chiavenato (2014), existem dois lados em uma organização, o primeiro, as pessoas passam boa parte da vida trabalhando dentro de organizações, ou seja, os indivíduos gastam tempo e esforços para atingir os seus objetivos e seu sucesso pessoal. De outro lado existe uma organização que depende fortemente de seus funcionários, seja para produzir, atender clientes ou até mesmo para atingir objetivos globais e estratégicos. Em suma, se a empresa não souber lidar com seus funcionários, ela quebra, pois a organização depende de seus colaboradores para o funcionamento. O Colaborar do DocuSign escreve que as áreas de Recursos Humanos “surgiu” no século 20 devido a revolução industrial, pois o R.H já existia,

entretanto era uma área centrada em um controle rígido de registros burocráticos e na supervisão da conduta dos trabalhadores.

A ênfase não estava na condição do trabalhador, mas preconizava os processos da divisão de trabalho em relação às máquinas. Ainda no cenário modificado pela rápida Industrialização e com as precárias condições de trabalho, o “Departamento Pessoal” era responsável somente pela recompensa salarial, ainda durante este período surgiram estudiosos que visavam buscar meios para promover a e aumentar a produtividade.

Esta busca por melhoria resultou em pressão, o principal problema que desafiava a ARH (área de Recursos Humanos), era a fadiga dos funcionários diante da padronização das tarefas cansaço mental gerava insegurança emocional, que influenciava negativamente na produtividade.

2.2 Gerenciar é Solucionar Problemas, Liderar.

Os conflitos existem desde o início da humanidade e são característicos do ser humano enquanto seres sociais, portanto, frequentemente fazem parte do cotidiano. Desse modo, é inevitável que estejam presentes em ambiente organizacional, pois é reunido diversas pessoas com diferentes ideias, personalidades, opiniões e interesses, que necessitam comunicar-se e relacionar-se.

Por mais que se desenvolvam esforços para eliminar os problemas, só é possível reduzi-los, e quando gerenciados de maneira incorreta, podem acarretar grandes instabilidades, não somente para a empresa, mas também nas relações de trabalho, reduzindo a motivação e a produtividade dos funcionários - em vez de aumentá-las. Portanto, se faz necessário reconhecer as adversidades, saber gerenciá-las, conhecer suas origens e como estar preparado para trabalhar com elas, apesar de desafiador.

Logo, os líderes têm papel destacado ao exercerem essas competências, pois são mediadores nas situações de conflitos, sendo fundamental que estejam atentos, e busquem soluções, para que os problemas sejam reduzidos, sempre evitando ignorá-los.

[...] a atuação de um líder requer muita atenção e disposição para que grandes níveis de sucesso sejam atingidos. Além de influenciar, motivar e, principalmente, inspirar colaboradores; resolver problemas do dia a dia de

uma empresa também é parte do pacote de responsabilidades de quem ocupa um cargo de liderança – aliás, uma das mais importantes. (FURTADO, 2021)

Deve-se guiar e ajudar os funcionários a superar as dificuldades e os motivar, pois a liderança que se baseia somente em autoridade não funciona bem em tempos de desordem. Além disso, o líder trabalha buscando uma pacificação, com o intuito de eliminar o clima de disputa e dar lugar a um clima cooperativo.

De acordo com, Cabana et.al (1997), ao controlar os conflitos, em vez de reprimi-los, é possível transformá-los em uma fonte de novas ideias. Desse modo, ao lidar com e gerenciar corretamente os problemas de uma empresa, eles se tornarão uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento à equipe, trazendo resultados positivos e evitando que prossigam. Deixando claro que o ato de gerenciar envolve o reconhecimento de estratégias na gestão de conflitos para uma boa liderança dentro das organizações.

2.3 Porque Falhamos!

De acordo com o dicionário Michaelis, falhar significa: "Não acertar, errar; "Mas dessa vez não posso falhar". Não se concentrar, " Minha intuição não falhou "; não disparar ou não explodir [...]" (MICHAELIS, 2008, p 379)

Todo ato ou situação que não ocorreu da maneira planejada ou elaborada, pode ser considerada falha, sendo diferente de erro, onde eles são motivos para ter gerado tal circunstância. Mesmo sendo algo normal entre nós, esta ação pode ser algo que interfere em condições futuras em nosso ambiente de trabalho, também quiçá afetando aqueles que estão próximos da situação presente, o qual, se após isto advir, o funcionário se prende a ideia de que irá acontecer continuamente certa falha, desenvolvendo um ciclo baseado em uma única vivência e tendo uma sensação de insatisfação cada vez que for executar quaisquer aspectos dentro e fora da empresa, onde várias vezes não sabemos bem para onde estamos mirando e sem ao menos pensar em outras formas para acaso não ocorrer o que estava estruturado.

Levando em consideração que em no ambiente de trabalho deveras vezes falhamos por conta da pressão exigida de alguém que está em um cargo superior, por problemas de algum setor da empresa, a falta de conhecimento ou treinamento, e que a empresa não investe em seu funcionário.

Como somos seres humanos é natural que queixamos sobre os fracassos, mas a partir dos comenos que se entende, que ocorrerá em demais momentos assim em nossas vidas, tomamos uma atitude sobre a ação em que visa a mudança e que faz parte para nosso aprendizado e crescimento para que, o qual, não ocorra novamente e venha a ser evitado.

Ressaltando que só se falha, quando há trabalho envolvido, neste caso não estará perdido totalmente em seu projeto, destarte aceitando a falha de um modo otimista, para recriar nossas oportunidades, experiências e conhecimentos para proposta futura, levando consigo lições que iram recatar para atitudes e experiências mais arriscadas e perscrutando em seus caminhos no ambiente o qual trabalha e continuará a se desenvolver.

Por outro lado, isso pode ser interpretado de maneiras diferentes, como: se você muitas vezes acaba não conseguindo o que planeja, terá mais chances de ver o que está errando, o que pode melhora, se seus objetivos foram ambiciosos bastante; criando consolidação entre a justiça, ética e a liberdade, entre seus planos para que ocorra de forma concreta.

De acordo, Samba Sané (2022), é melhor tentar e falhar, do que ver a vida se esvair, mesmo que seja em vão, sempre buscando se arriscar para novos meios, encontrando sua felicidade, mesmo em insanidade, mas que se mantenha de pé mesmo com todos os erros que surgir. Concluindo que, independentemente de quantas falhas ou erros tivermos, ainda há uma maneira para que se possa reverter isso e gerar novas oportunidades a partir de análises com base no que ocorreu, identificando onde aconteceu a falha.

2.4 Pensamento Sistêmico

Os grandes desafios que a humanidade enfrenta hoje estão relacionados às novas condições estabelecidas nas organizações, que exigem uma compreensão profunda da complexidade e da mudança. O maior obstáculo é construir uma mentalidade que se encaixe nesta nova realidade. Diante disso, pessoas e empresas buscam cada vez mais alternativas e caminhos diferentes, ao invés daqueles que já não respondem ou impactam a realidade na qual é vivida atualmente.

Pensamento sistêmico, diagnosticado como um todo. Visando enxergar as coisas como parte de um conjunto, não como peças isoladas, mas uma forma de vários sistemas sendo conectados. Mudando-se a realidade, de acordo com o que se deseja.

O pensamento sistêmico nas organizações se opõe ao pensamento linear. Segundo essa linha de raciocínio, uma empresa se comporta como uma linha de montagem: uma etapa depois da outra, funcionando de forma mais ou menos independente, até ter o produto completo no fim de tudo. (ROVEDA, 2020.)

Em outras palavras, a empresa é vista como um todo, um sistema. O sistema é dado pela interação entre suas várias partes, ou seja, pessoas, departamentos, equipes etc. Com isso em mente, a gestão sistêmica, é a compreensão de que não há um só responsável, nenhum departamento ou processo é mais importante, toda falha e fracasso de um projeto não é culpa de uma só pessoa.

Segundo Rodrigues (2022) pode-se notar que os setores são todos interligados, nada é isolado, ou seja, diferentes departamentos de uma empresa exercem atuação umas sobre as outras. Então, quando se acontece um problema em algum lugar, poderá afetar uma outra parte do negócio.

O pensamento sistêmico, quando colocado em prática, pode melhorar as relações que ocorrem em uma organização. Dessa forma, quando várias opções são consideradas antes de fazer uma escolha clara e específica, passa-se a ter um direcionamento mais confiante sobre o caminho a seguir em direção aos objetivos organizacionais desejados, afinal, quando todas as partes trabalham juntas para o bem maior, tudo começará a funcionar adequadamente.

2.5 Liderança, Desafio e Inovação

Liderança, essa é uma das posições mais importantes de uma equipe, esse papel é fundamental para a busca de resultados e organização, o que requer muitos desafios. Um bom líder sabe extrair o melhor de cada pessoa, as motivando, conduzindo, as fazendo ter autoconhecimento.

Segundo Peres, "[...] A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns." (PERES,2020)

Contudo, em muitas empresas a liderança é de um estilo autocrático, o jeito mais tradicional de gerenciamento de pessoas onde as decisões são centradas no líder, a autocracia representa um regime autoritário onde as decisões e a delimitação de tarefas estão totalmente sobre a responsabilidade do líder, onde não há espaço para discussão de outros pontos de vista.

Uma postura autoritária se faz necessária, a hierarquia é algo essencial que deve ser respeitada, porém também deve se pensar nos colaboradores, respeitar, desenvolver o crescimento individual visando o crescimento coletivo, uma liderança equilibrada e eficiente é um passo para o sucesso da empresa.

As práticas e ações do líder desde as pequenas as maiores decisões são impactantes, podem comprometer de diversas formas a empresa, de maneira que podem ocorrer, falta de alcance dos resultados, falta de autonomia, hiper competitividade, falta de engajamento, entre outros problemas que podem comprometer a segurança psicológicas dos colaboradores e a produção.

Líderes estratégicos inspiram, empoderam seus funcionários para poderem tomar decisões, reconhecem seus erros e os valorizam os tornando aprendizado, demonstram grande interesse em seus colaboradores ouvindo suas ideias, uma das coisas mais importantes e que poucas lideranças fazem é criar sucessores, essa ação garante a continuidade da empresa no mercado.

De acordo com Diniz (2020), líderes devem dar autonomia para suas equipes, acreditando em seu potencial e que encontrarão as melhores soluções para o trabalho, por outro, os liderados devem confiar em seus líderes, fornecendo informações cruciais e auxiliando como podem.

3. **Workaholic: um Novo Comportamento.**

Uma falta de atenção tanto da parte da gestão de pessoas, como dos funcionários, sobre sua relação com a empresa, está ocasionando um fenômeno que vem crescendo nas organizações, o funcionário *Workaholic*, segundo Stefaniczen (2010), o colaborador *workaholic* está muito envolvido com o trabalho, não respeita sua carga horária, buscando incessantemente por resultados, trabalhando de maneira veloz. O primeiro pensador sobre o assunto foi o psicólogo Wanye Oates, quando escreveu, em 1968, o artigo intitulado "*on being a Workaholic*". O termo foi cunhado por Oates, mesclado as palavras *Work* (trabalho) e *alcoholic* (alcoólatra), ao contar sua experiência se admitindo um viciado em trabalho.

Alguns funcionários atualmente, influenciados por um culto à organização, uma cultura excessivamente competitiva, e aplicando o pensamento empresarial em suas vidas, esses colaboradores têm em vista que precisam trabalhar a todo custo, a fim de atingir as metas da empresa, e conseguir o tão sonhado sucesso profissional, fazendo do trabalho uma razão de viver, ainda que não esteja satisfeito. O *workaholic* realiza suas atividades de forma desmedida para ser aceito e respeitado, gerando um desequilíbrio entre vida social e profissional.

Esse é o tipo de empregado que nas férias repetidas vezes olha o email profissional, fica isolado em diversas situações, como os encontros da família, ou por estar pensando demasiadamente no trabalho, ou por estar trabalhando. A situação se mostra pior quando o empregado trabalha em equipe, ou se o chefe for *workaholic*, pois tem chances de que essa pessoa exija que todos os outros acompanhem o seu ritmo desenfreado.

De acordo com França e Rodrigues (1999) "Os *workaholics* são muito valorizados no meio empresarial, pois são pessoas muito produtivas, competitivas, eficazes, vivem para a empresa e em busca de objetivos relacionados ao trabalho, com alto nível de rendimento profissional", porém tal comportamento não deve ser incentivado, a gestão de pessoas deve manter a atenção nos seus funcionários a fim de evitar essa situação, pois a rotina em que o *workaholic* se encontra, aumenta o seu desgaste físico e mental, o que poderá afetar negativamente tanto a vida desse colaborador, que tem mais tendência a desenvolver insônia, depressão, ansiedade, problemas cardíacos e alteração de humor, como também a qualidade do serviço.

Vale ressaltar a diferença entre o *workaholic* e o trabalhador engajado, o primeiro a pessoa sente uma compulsão para trabalhar, e caso não o faça tende a sentir culpa, conseqüentemente gerando estresse para si e se descuidando da sua vida pessoal, já o segundo sente-se satisfeito com o seu serviço e consegue lidar com os problemas, buscando soluções, e ainda que trabalhe por muitas horas, consegue manter o equilíbrio com a sua vida pessoal, assim esse funcionário não sofre tanto de estresse e outras possíveis conseqüências.

3.1 Steve Jobs e seus Funcionários

Steve Jobs era uma figura que despertava muita admiração, um enorme empreendedor, não faltam qualidades para descrevê-lo, porém, a maioria dos funcionários via seu chefe com verdadeira apatia. Ele podia ser implacável, traiçoeiro e cruel. Atraiu pessoas para segui-lo, mas as pressionava e ignorava. Teve grande sucesso, mas ficou conhecido por sua falta de empatia.

De acordo com Fonseca et.al, na maioria das vezes uma pessoa tem uma incrível cognição intelectual ou técnica, porém no momento que se lida com o outro, o relacionamento interpessoal não se destaca como deveria, como é no caso de Steve Jobs.

Em uma empresa é fundamental se ter cooperação, não se pode ser voltado apenas para fins individuais, mas sim coletivos, Steve Jobs fazia exatamente o contrário, para ele não era difícil passar por cima de outras pessoas para alcançar seus próprios objetivos e princípios, não se pensava muito nos outros. Nele faltava empatia para conseguir se relacionar com seus funcionários, era muito concentrado em si mesmo e com isso acabava magoando as pessoas com suas duras palavras e obstinação em manipulá-las.

¹“Quando ele machucava as pessoas, não era por falta de consciência emocional. Muito pelo contrário: ele podia avaliar as pessoas, entender seus pensamentos íntimos e saber como se relacionar com elas, persuadi-las ou magoá-las à vontade. ”

O documentário "Steve Jobs: The Man in the Machine", mostra através de entrevistas de pessoas próximas a Jobs como era sua atuação no ambiente de

¹ Biógrafo de Steve Jobs

trabalho, analisando-o a partir de outra perspectiva pouco conhecida. Sua genialidade escondia um lado impiedoso, enquanto o mundo ficava encantado com suas inovações tecnológicas, o tratamento daqueles que contribuem para a realização de seus sonhos é atroz. Os funcionários que trabalhavam para Jobs disseram que o mesmo liderava no meio do caos, e para ele era fácil criar conflitos, sabia-se envolver as pessoas nos seus planos. A carga horaria era intensa, sendo necessário um comprometimento total ao trabalho, sem se pensar muito na vida fora dele. Em uma reunião se alguém tivesse uma boa ideia e a expusesse e ele não gostasse, o mesmo destruía a pessoa por completo. Era o tipo de indivíduo capaz de se convencer de algo que não era propriamente verdade.

Dessa forma, Steve Jobs sabia o que queria, distorcia a realidade a sua volta, se ele dizia que o céu era verde a certa altura as pessoas concordavam com ele, pois, tinha um grande conhecimento em como usar as emoções das pessoas contra elas, um lado obscuro da inteligência emocional, quando se é usada para o mal. Por isso é fundamental se aprofundar na inteligência emocional para fazer as emoções trabalharem a seu favor, não contra você, regulando-as para promover o crescimento emocional e intelectual, se protegendo de líderes iguais a Jobs, que usam esta ferramenta de modo cruel.

3.2 O que Levam Líderes e Colaboradores a Criar tal Situação.

No mercado de trabalho uma boa gestão se destaca, o líder que gera um ambiente de trabalho harmonioso e empático eleva os lucros da empresa, mas o que é pouco comprometido pode deixar de extrair o melhor de seus colaboradores.

É só imaginar a seguinte situação: um funcionário com ideias inovadoras, animado para expor suas propostas e colocá-las em prática, começa a trabalhar em uma equipe com uma péssima liderança, onde suas ideias são ignoradas, o trabalho é maçante, a comunicação com os superiores é quase inexistente, essa situação acaba por exaurir o indivíduo, mas mesmo assim ele é dedicado e quer ver seu esforço ser reconhecido.

Neste contexto, este profissional dá mais prioridade para seu trabalho do que sua vida fora da empresa, tornando-se em um trabalhador compulsivo ou Workaholic.

"Um mau líder pode destruir bons profissionais. A qualidade da liderança de uma organização é primordial para o seu sucesso." (PIMENTA, 2021)

Profissionais dedicados são extremamente apreciados nos ambientes de trabalho, o amor a profissão é um comportamento muito validado por muitas empresas, essas atitudes ativas elevam os ganhos, diante disso existe uma pequena linha que divide o excesso de trabalho e dedicação, pode acontecer do indivíduo não saber identificar que seu trabalho não é mais um local agradável e que começa a ser prejudicial a saúde física e mental, quando isso ocorre a gerência deve mudar as medidas estruturais para que evite a sobrecarga, o funcionário deve saber equilibrar os momentos de descanso e o trabalho, se permitir ter um certo equilíbrio.

O trabalho não pode ser uma tortura ou como uma prisão, o empregador não pode explorar esses funcionários dedicados, os colaboradores têm a necessidade de identificar as condições e qualidade do trabalho, para evitar um cenário desagradável, somos seres humanos e não máquinas, o bem-estar de todos que compõem a estrutura de equipes e empresas são importantes.

Independentemente do cargo na hierarquia de uma equipe, uma das melhores formas de melhorar o ambiente de trabalho é a colaboração e sinergia entre os funcionários, embora uma comunicação franca possa ser um pouco difícil e desafiadora, é uma das melhores formas de desenvolver boas soluções para os problemas gerados em uma equipe, escutar e respeitar as ideias são algo indispensável, Segundo Chiavenato (2003, p. 346), a cooperação é o elemento essencial da organização e varia de pessoa para pessoa.

3.3 Ação dos Recursos Humanos em Situações Específicas.

A violência psicológica, ou assédio moral, são ações que causam danos ao estado emocional e psicológico da vítima, tendo como práticas mais comuns no ambiente de trabalho a pressão e cobrança excessiva por parte dos gestores, metas irreais e inalcançáveis, postura verbal violenta, ameaças implícitas de demissão e invasão dos horários fora trabalho. Essas situações são frequentes nas organizações e muitas vezes difíceis de perceber, já que a princípio não deixam marcas visíveis.

De acordo com Zanetti (2008), deve-se procurar agir o mais rápido possível, pois ao deixar passar um grande período de tempo, existe o perigo de não conseguir endireitar o problema. Assim sendo, ao não receber a devida atenção, passa-se a existir muitas pessoas ansiosas, preocupadas e estressadas no trabalho, e o estresse e a depressão são as maiores causas de afastamento. Logo, é importante lembrar que o ambiente tem uma grande influência sobre o comportamento, as emoções e a saúde física e mental dos funcionários.

A área de Recursos Humanos (RH) se destaca nesse aspecto, pois é responsável pela gestão dos colaboradores dentro das empresas, garantindo ambientes corporativos saudáveis.

Cuidar das pessoas. Este é o papel primário de um setor de Recursos Humanos (RH). Primário porque antes de tudo ele é o negócio e propósito da empresa, englobando um universo de responsabilidades que vai muito além do que apenas recrutar, treinar e calcular as folhas de pagamento. (PERINI e DA SILVA, 2021)

Portanto, o RH deve estar preparado para lidar com tal situação, sendo seu dever avaliar as condições e a satisfação dos funcionários, a fim de promover um clima alegre e respeitoso, além de reforçar a todos acerca da cultura organizacional e sempre deixar claro que os direitos humanos e trabalhistas fazem parte dos valores da empresa, pois um bom gestor sabe que não é necessário destruir o ego de um ser humano para apontar suas falhas.

Dentre as estratégias que podem ser adotadas, a equipe de RH pode fazer, periodicamente, uma pesquisa a respeito da satisfação do funcionário, ou seja, pesquisas internas de clima organizacional, para desse modo assegurar um diagnóstico mais preciso do ambiente e das motivações no dia a dia; promover eventos de qualidade de vida; oferecer treinamentos constantes aos líderes, para que o tipo de problema apresentado não venha a ocorrer e para criar um ambiente de

valorização e incentivo ao crescimento profissional; abrir espaço ao feedback, reforçando com ênfase as qualidades dos profissionais e apontando amigavelmente pontos que necessitam de melhorias; motivar as equipes, oferecendo benefícios, dando incentivos, estimulando a troca de conhecimento; acompanhar o desenvolvimento de todos os colaboradores; estudar e repensar os valores e a cultura da empresa, para que esse tipo de violência seja desencorajada; adotar uma gestão de pessoas mais focada nas relações saudáveis e em despertar o comprometimento espontâneo do time, evitando situações em que precisem ser pressionados.

Sendo assim, é preciso que as empresas compreendam que sem pessoas, não existem os negócios. Uma cultura de trabalho positiva e um bom clima organizacional trazem resultados efetivos para a empresa, pois aumenta a produtividade e engajamento dos colaboradores e tornam o ambiente de trabalho mais fluido e harmonioso, além de reduzir a taxa de rotatividade (taxa de demissões de uma empresa). Por isso, é fundamental valorizar os trabalhadores e promover um bom ambiente para todos.

3.4 Situações do Pensamento Sistêmico.

O pensamento sistêmico, atualmente não é usado somente em organizações, esta “nova” forma de visualizar as coisas já faz parte de nossos problemas pessoais. Afinal quando falamos de problemas pessoais também dizemos problemas profissionais já que, uma coisa está interligada a outra, e se afetam constantemente.

Para fazer um paralelo, essa organização é como um barco a remo sem um timoneiro. Cada marujo rema em uma hora e para um lado. Não é difícil perceber que essa estratégia vai ter poucos resultados, não é mesmo? Assim como o barco, a empresa vai gastar muita energia e muitos recursos, mas não vai a lugar nenhum. (RODRIGUES, 2020)

As empresas têm que ter uma visão mais ampla sobre este assunto, já que a conexão entre todos os setores depende de um pensamento sistemático e da tomada de decisão sistêmica que leva em consideração o desempenho de todos os setores e tem como base o planejamento estratégico geral. Os conflitos têm ligação direta com a gestão de conflitos, adotando uma visão e uma postura sistemática, cria-se um ambiente de trabalho com menos conflitos, já que surge a colaboração entre os setores e melhora a sinergia geral.

Algumas situações em que o pensamento sistêmico é usado: Ajuda a enxergar a empresa como um todo, em resumo ajuda os empresários, gestores e empreendedores a enxergar a empresa como uma junção de todos os setores, e não como setores isolados; Tomada de decisão assertiva: esse processo se torna importante pois ajuda na tomada de decisões de uma organização, esse tópico é um reflexo do anterior já que após ver a empresa como um todo é possível levar em consideração todos os dados e estatísticas, a priorização dos trabalhos também se deve a essa consideração já que tendo esta visão ampla os líderes adquirem a possibilidade de articularem suas ações da melhor maneira possível; Melhora a relação de cliente e fornecedor já que assim suas necessidades podem ser ouvidas com mais precisão; Ganho de vantagem no mercado, com o pensamento sistemático em ação os líderes e gestores ganham um conhecimento profundo sobre a empresa, o que conseqüentemente reflete no mercado competitivo com o tempo.

Aplicar o pensamento sistêmico em uma organização não surtirá efeito imediatamente, mas é através dessa visão que os funcionários e a Gestão de Pessoas poderão ir aos poucos construindo o ambiente que desejam trabalhar, será uma nova maneira de mudar de mentalidade, pois a partir do momento que começa a se considera a empresa como um todo, novos comportamentos passam a ser incentivados, como o domínio pessoal, pois é uma característica que leva os indivíduos a se desenvolverem, melhorar suas capacidades pessoais e profissionais, e lidar melhor com seu líder e os colegas que fazem parte do seu grupo. Por meio da visão sistêmica os funcionários notaram a necessidade de aprenderem a trabalhar em equipe, não tomando para si todo trabalho, o que ajudará a deixar de lado seus problemas uns com os outros, e alcançar os objetivos da organização.

José Roberto Marques (2019), escreve que o pensamento sistêmico quando colocado em prática melhora as relações da empresa, sejam elas relações com fornecedores, clientes, ou entre líderes e funcionários da organização, pois quando se adota este método a empresa se torna capaz de gerir melhor suas equipes, promover mudanças necessárias, desenvolver um planejamento mais assertivo e potencializar as habilidades de liderança.

3.5 Como as Pessoas Encaram seu Trabalho

O recrutamento tem sua devida importância, onde se tem o primeiro contato com o futuro funcionário, analisando suas habilidades comportamentais e técnicas

para o melhor desenvolvimento dentro da empresa. Sendo assim, é de deveras importância que seja franca, sem ocultar alguma informação da parte do entrevistado sobre seu currículo e do entrevistador sobre a empresa. Com isso, caso não for efetivada uma entrevista adequada, o funcionário que entra na empresa, pode prejudicar seu ambiente de trabalho, muitas vezes ocasionando discussões ou situações desagradáveis. Levando isso em consideração, o entrevistado não tem total noção sobre as relações dentro da empresa.

"É inegável que toda organização passa por momentos de conflito que, muitas vezes, podem se estender por mais tempo do que o esperado, gerando sérias consequências" (Colaborador da Empresa JUNIOR)

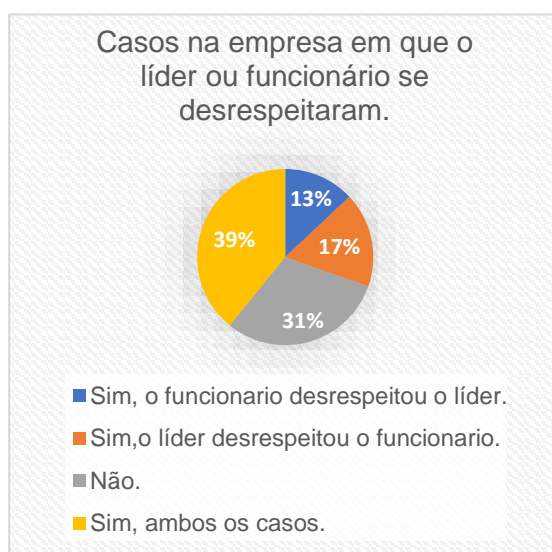
Portanto, ao se dirigir a essa nova cultura organizacional, será mostrado um conjunto de valores, crenças, práticas e comportamentos, que atuam de forma colaborativa para uma melhor orientação, assim construindo uma maneira de como se devem conduzir os negócios e as interações dentro da empresa. Esse é um dos primeiros passos para que os relacionamentos no ambiente de trabalho sejam saudáveis para seus colaboradores e para adquirir mais conhecimentos técnicos na área em que se está se desenvolvendo em contato com a empresa.

Criando sua identidade própria, pois cada empresa possui sua cultura, em que não há como copiar esta situação, levando em consideração que são pessoas diferentes, ambientes diferentes e empresas diferentes para um objetivo em comum.

Com isso, construindo uma equipe vencedora, onde mesmo que venha ocorrer a falha ou erro dentro da equipe ainda terá uma maneira colaborativa para encontrar soluções sobre, e para saber manter uma relação agradável dentro desse ambiente sem advir de discussões, falta de respeito e desavenças que envolvam o profissional e o pessoal, que podem ocasionar demissões ou situações de ferimentos físicos ou emocionais. Contribuindo isso ao sucesso da seleção no contrato das pessoas certas para o cargo, como já mencionados anteriormente.

Em muitos casos quando isso não é efetivado, o clima acaba saindo do equilíbrio, quando ocorre com líderes por exemplo, eles demonstram maus comportamentos, com abuso de sua autoridade em cima de seu funcionário, não escuta a opinião de sua equipe e não mantém uma comunicação clara ou contínua.

De acordo com a pesquisa de campo, pode se concluir que mesmo várias pessoas gostando do seu ambiente de trabalho, ainda existem dados de desrespeito entre funcionários e líderes e do excesso de trabalho dado pelo líder ou gerente. Aonde deveras vezes os funcionários se sentem pressionados na realização sobre o que lhe foi pedido, assim não sabendo como lidar com esse tipo de situação, o que pode acarretar sérios problemas psicológicos.



Desenvolvido pelos próprios autores.

Segundo Cury (2014), antes de adentrarem no mercado de trabalho, passam por toda gestão acadêmica para se preparar nesta nova etapa de vida, entretanto na infância e na juventude, não foram ensinados a lidar com suas emoções e pensamentos. Infelizmente, isso causa líderes e funcionários instáveis, gerando uma imaturidade em relação a sua mente, não estando preparado para situações intensas, como estresse e contrariedade no ambiente empresarial.

Quando se sente pressionado, com excesso de trabalho ou desânimo, Lídia de 32 anos, que trabalha na área de tecnologia, relatou em nossa pesquisa de campo, que quando se encontra nesse tipo de situação, tenta manter a calma no momento e após o horário de trabalho faz coisas que irão aliviar o estresse. Ela acredita que na maioria das vezes falar com o líder não irá resolver nada, aonde não encontrava na grande maioria dos líderes um preparo para lidar com as pessoas e seus problemas. A partir deste ponto, encontrar maneiras de lidar com isso é mais eficaz para o

indivíduo e aqueles ao redor dele no ambiente de trabalho, um jeito disso seria com terapia, fazer algum hobby para aliviar a situação ou algum exercício físico.



Desenvolvido pelos próprios autores.

4. A Falta de Comunicação entre a Gestão, Empregados e seus Clientes

A comunicação falha pode trazer sérias consequências dentro do ambiente de trabalho, impactando no desempenho e na produtividade dos profissionais, por esse motivo deve-se manter o foco e sempre ficar por dentro das atividades da organização. Claro que, às vezes, a comunicação falha pode ocorrer devido a boatos ou até mesmo devido a troca de informações passadas, como no “telefone sem fio”, que começa com uma fala e termina em outra totalmente desconexa.

É melhor perguntar à liderança do que se basear em boatos. Contudo, o assunto deve ser conversado no momento oportuno. Além disso, para evitar esse tipo de situação, é prudente que as empresas, quando possível, procurem ser transparentes com seus funcionários e procurar explicar as possíveis situações adversas. (BONRRUQUER, 2010)

De acordo, com Silva (2021), a comunicação falha pode ocorrer devido a vários motivos, dentre eles a falta de feedbacks, retornos positivos ou negativos são fundamentais para evitar que os colaboradores se sintam desvalorizados, o que causaria um erro de comunicação entre as equipes. Para resolver a falta de feedbacks, podemos citar a seguinte solução: Reuniões On-One (1:1), essa “prática” consiste em uma reunião privativa entre duas pessoas, normalmente ocorre por meio de conversas entre o líder e o subordinado. Essas reuniões para maior eficácia devem ser feitas semanalmente, tratando de críticas construtivas e elogios, durante a conversa o feedback pode ser mútuo, o que ajuda o líder a ter uma noção maior do que pode/precisa melhorar, uma grande vantagem dessas reuniões é que elas não expõem os erros na frente de terceiros, o que evita a humilhação, desmotivação e medo de errar por parte da equipe.

É importante citar também que a falha na comunicação pode ocorrer ao contatar clientes, públicos-alvo diferentes requerem diferentes maneiras de tratamento, afinal o que é bom para um, nem sempre é bom para o outro, deve-se sempre buscar a melhor forma de se relacionar com cada cliente. Por esse motivo as empresas devem sempre planejar sua comunicação, tendo em mente como as pessoas preferem receber as informações.

4.1 Transtornos Psicológicos no Ambiente Trabalhista

Os transtornos mentais e do comportamento que estão relacionados ao trabalho, são resultados de situações no processo de trabalho, fatores precisos, como

exposição a certos funcionários ou gerentes má influência, medo do desemprego, até a completa tensão de fatores relativos à organização do trabalho, tal que a divisão e parcelas das tarefas, as estatísticas do gerenciamento das pessoas neste ambiente, a estrutura hierárquica organizacional e a falta do feedback positivo de seus superiores. Ademais, que aqueles que estão nesse meio, passam a maior parte de suas vidas trabalhando, sendo oito horas ou mais, obtendo uma convivência com seus colegas, gerentes e clientes; também tendo influência com a execução de tarefas, participando ou planejamento compromissos, durante cinco ou seis dias semanais.

Sendo que a produtividade dos profissionais está ligada à sua saúde física e mental, onde se um profissional está desmotivado e sobrecarregado, ele não conseguirá trabalhar adequadamente e não irá se dirigir para a empresa como algo prazeroso em seu cotidiano, sendo assim, ele apenas realizará o que lhe foi atribuído, mas nem sempre será com extrema qualidade. A partir desse fato citado anteriormente, o empregado nessa condição é mais propenso a procurar outro trabalho, o qual melhore suas condições mentais, financeiras, e até mesmo pare de acreditar no local que presta serviço.

Os trabalhadores em uma boa parte passam seus dias no trabalho, sendo assim, o mínimo que se esperam é que as pessoas sejam bem aproveitadas e torne essa parte do seu dia mais agradável, ainda que o estresse e o desânimo estejam presentes nos seus dias, se isso se tornar frequente, pode roubar o sentimento de auto realização, o que ao se aprofundar, traz o sentimento de insatisfação, irritabilidade, falta de apoio, gera transtornos psicológicos, como Burnet, depressão e ansiedade, o que afeta a vida de seus colaboradores fora da empresa.

Contudo, também associado a pobreza em seu meio, aonde ao estar em seu serviço durante muito tempo e não receber um aumento ou ver outro funcionário receber este acréscimo no salário, além de criar desavenças entre os funcionários, também proporciona desânimo em relação ao que deseja.

“Falar de saúde é sempre difícil. Evocar o sofrimento e a doença é mais fácil.”
(PSICO DEBATE, 2021)

Logo perante essa situação, falar vagamente sobre esses problemas dentro da empresa é fácil, porém colocar em pauta, o quanto isso implica na saúde e como

encontrar maneiras para solucionar que se torna difícil, por conta de as pessoas não levarem a sério esta situação ou por possuírem uma mente “fechada” nessas questões, criando mais desconforto e insatisfação. Deveras vezes, ao falar sobre isso, é jogado como um marketing e durante um tempo gera esperança, porém é descartada após um período, sendo assim designando um “paradoxo” nesse aspecto.

Partindo desse “paradoxo”, a ansiedade é uma das suas consequências, aonde seus colaboradores não têm uma perspectiva da empresa e aqueles que gerem a mesma, também por não ter pessoas que demonstram perceber, analisar e ajudar neste requisito no trabalho.

Sendo situada com o excesso de preocupação com o futuro, que envolve a si mesmo e alguma situação que ocorrerá, atrapalhando seu desempenho no meio profissional e pessoal, tendo uma barreira na visão do futuro e em seu desempenho. Aonde principais sintomas que estão presentes neste meio, além dos já citados são: apreensão; o medo excessivo; inquietação; insônia; inaptidão para relaxar, pensamentos catastróficos; preocupação exacerbada com tragédias; desmotivação; insatisfação. Na maioria das vezes, esses sinais passam despercebidos, com comportamentos que parecem ser proativos, contudo, pessoas ansiosas tendem a perder o foco no início da síndrome e ficam impulsionados a fazer sua tarefa cada vez melhor, chegando em um estado, o qual não é saudável.

Destarte, tratar e prevenir a ansiedade e outros transtornos é fundamental para um clima organizacional tranquilo, preservar a saúde e a vida de seus colaboradores, além de ajudar na redução de faltas, afastamentos médicos e demissões, redução de custos ou sobrecarga que é passada para outro colega de serviço.

Relatou, Conexa Saúde, que as empresas que buscam se preocupar com a saúde, o bem-estar e a segurança de seus colaboradores, criam algumas iniciativas para amenizar ou acabar com a ansiedade no ambiente do serviço, aonde as medidas simples e constantes, constrói uma diversidade e diminui o estresse entre todos. Além disso, retém e atraem talentos, buscando uma qualidade produtiva e uma boa imagem para a corporação.

Tal como, uma área serena, onde o funcionário tem um período do dia para relaxar, podendo ser uma sala de jogos, um jardim, uma quadra ou até mesmo na escrivaninha, sendo livre para ler, desenhar etc., mas sem tirar aquele momento de lazer. Meditações, palestras, yoga, ajuda profissional e entre alternativas são

importantes para um novo começo sobre este assunto que ainda atualmente é ignorado, injustiçado e prejudicado dentro das empresas, contudo, saber analisar, conversar e buscar soluções para quando isso ocorrer é essencial para uma cultura organizacional adequada para todos, justamente quando o local de trabalho já está preparado para lidar com essa dificuldade. Em suma, contribuindo para todos os colaboradores há reduzir este transtorno e outros, tão presente em nosso cotidiano.

4.2 Psicopatia nas Empresas.

A Psicopatia é um transtorno de personalidade difícil de ser identificado sendo confundida outros transtornos, como a Sociopatia e transtorno de personalidade antissocial, muitas das pessoas com esse transtorno são capazes de mascarar seus sentimentos, aprendem a imitar as emoções, apesar da incapacidade de senti-las fingindo estar feliz ou triste podendo parecer normal a visão da sociedade, é geralmente caracterizado por mudanças de comportamento como falta de empatia, afeto, falta de gerenciamento no temperamento, sem remorso, são pessoas extremamente narcisistas e incapazes de formar qualquer vínculo emocional.

No ambiente de trabalho a psicopatia é uma pessoa bem-sucedida, desde o momento de sua entrevista o indivíduo já busca um maior conhecimento sobre a empresa com estratégias definidas.

Os psicopatas costumam ser espirituosos e muito bem articulados, tornando uma conversa divertida e agradável. Não economizam charme nem recursos que os tornem mais atraentes no exercício de suas mentiras. (SILVA, 2008, p.63).

Devido a suas características há certos tipos de trabalhos em que um psicopata se destaca, advocacia, cirurgiões, jornalista, CEO. No entanto, existem outras profissões que conta mais é as relações humanas, a empatia, o compadecimento com o próximo, como cuidador de idosos, terapeuta, atuante em serviços comunitários, nesses ambientes e funções em seu entendimento não teria vantagem, já que uma mente psicopata é perversa e sem compaixão, o benefício é apenas para ela.

Sendo pessoas manipuladoras e podem facilmente conquistar a confiança das pessoas, têm facilidade para se aproximar das pessoas e exercer influência. Assim, conseguem firmar novas parcerias, enquanto lhes for conveniente, eles são especialmente bem-vindos em cargos de alta chefia, a razão disso é que psicopatas

são competidores agressivos e extremamente focados em seus objetivos, características muito apreciadas no mundo das grandes corporações.

Embora um colega de trabalho psicopata não possa causar danos físicos, certamente a grandes chances de que haja um prejuízo emocional, faz se necessário tomar cuidado com o tipo de pessoa com quem está conversando, nunca se sabe o que ela pode fazer ou dizer. Um colega bom demais, quase perfeito, seu “amigo de infância”, ele se aproxima de você com boas intenções, porém quando acontece um conflito ele nunca estará envolvido e sempre que puder usará o que foi adquirido em suas conversas bem pessoais contra você, ele sabe como usar a culpa e a bajulação para conseguir o que deseja. Não se mostre intimidado, psicopatas gostam de se sentir no poder e controlar os outros, não se convença pelas histórias deles, adoram se passar por vítimas ou heróis e sempre mantenha o controle sobre suas emoções, apesar das situações conflitantes se mostrar frustrado ou irritado apenas irá inflar o ego deles.

Escreveu Marques (2013), que em momentos de crise na empresa o psicopata trará maiores resultados, pois ele terá a frieza necessária para enfrentar o desafio, diferente de outras pessoas que apresentarão preocupação e irritabilidade.

4.3 Turnover e Absenteísmo.

O setor de Recursos Humanos tem registrado em algumas empresas um alto índice de absenteísmo e rotatividade de pessoal, também chamado de turnover, ambos são indicadores da qualidade da Gestão de Pessoas. De acordo com Chiavenato (2010), A rotatividade é o fluxo de saídas e entradas de trabalhadores em uma organização, ou seja, às contratações que são feitas para preencher as vagas que surgem por conta de demissões nas empresas.

As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas (OLIVEIRA, 2015)

O absenteísmo é a ausência de um ou mais empregados no horário determinado para realizar as atividades laborais. As motivações do absenteísmo são semelhantes as razões pelas quais um empregado solicita sua demissão, exceto pela

busca por uma posição profissional melhor. O absenteísmo tende a ocorrer em empresas em que o empregado tem uma relação desagradável com a chefia mais próxima, seu supervisor, e não sente vontade de trabalhar naquele local, mas vale ressaltar que há outras causas também para a ocorrência do absenteísmo, como problemas de saúde física e mental.

As consequências de ambos para a empresa serão vistas na produtividade, que terá baixo desempenho, fazendo com que os empregados precisem trabalhar em dobro, e a convivência em equipe pode se tornar estressante. Alguns gestores buscam resolver esses problemas com diálogos rápidos e punições, mas nem sempre será o mais adequado, visto que as duas maneiras de tratar esses problemas não penetram as razões do dia a dia do trabalhador, então o mais indicado é que a Gestão de Pessoas visualize como é a dinâmica em grupo de cada setor, buscando melhorá-la, entre os gestores e seus subordinados, e entender se o empregado tem vontade de trabalhar naquele ambiente, se o gestor lidera com exemplo, tendo um comportamento ético e firme com sua equipe, que caso contrário, deixará o trabalhador desconfortável.

4.4 Inteligência Emocional

As emoções são importantes visto que, a maneira como as processamos afeta nossa capacidade de conduzir nossa vida de forma eficaz, compreender que somos movidos pela mesma é fundamental para entender e colocar a inteligência emocional em prática.

A inteligência emocional refere-se à capacidade de um indivíduo perceber, reconhecer, entender, usar e gerenciar emoções, sendo capaz de utilizá-las em benefício próprio, também está diretamente relacionada à compreensão dos sentimentos alheios. Tudo isso promove uma melhor qualidade de vida.

Segundo Goleman (1996) uma pessoa com QI elevado não garante felicidade ou prestígio na vida, mas nossa cultura dá mais ênfase à capacidade acadêmica, ignorando à inteligência emocional, que é essencial para que uma pessoa se sinta satisfeita, produtiva e eficiente.

Há muitos sinais de que as pessoas que conhecem e processam seus próprios sentimentos, entendem e consideram os sentimentos dos outros, levando vantagem

em qualquer área da vida, seja nas relações pessoais ou profissionais. A inteligência emocional é importante pois, é a única maneira possível de viver uma vida saudável, neutraliza as emoções negativas que nos limitam, evitando comportamentos prejudiciais que nos impedem de atingir nosso potencial, leva a pensamentos mais ordenados, encara situações difíceis com mais facilidade, trazendo maior equilíbrio.

Desse modo, desenvolver um bom nível de inteligência emocional pode ajudar a lidar com diferentes experiências. Uma pessoa emocionalmente inteligente tem a capacidade de se motivar e seguir em frente diante das frustrações, alcançando assim resultados de maior qualidade, investir nessa habilidade valerá a pena. Cria-se um ambiente positivo e facilita as coisas para as pessoas que os cercam.

Sendo aplicada ao trabalho, a inteligência emocional vai muito além de saber controlar os sentimentos, incluindo até mesmo o nível de produtividade da empresa, já que, como foi visto até então, as emoções afetam efetivamente como os colaboradores realizam seu trabalho.

Competências técnicas e experiências com certeza podem trazer um grande destaque no mercado, mas essa habilidade também tem grande importância. O ambiente corporativo exige que os profissionais convivam com pessoas diferentes, sob pressão e entre intrigas por divergência de opinião, o que gera estresse e pode comprometer as relações.

Porém, por terem facilidade com trabalho em equipe e conflitos, aqueles que possuem essa inteligência podem trazer harmonia ao clima organizacional, o que vai aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho.

"A mudança interna sempre afeta as mudanças externas. Portanto, treinamento de inteligência emocional nas empresas pode influenciar diretamente nas vendas" (RHOPEN, 2018).

Por isso, a inteligência emocional é considerada uma competência comportamental cada vez mais valorizada e procurada no mercado de trabalho, que possibilita o envolvimento com pessoas de diferentes ideias, formações e personalidades, com menos conflitos no dia a dia, o que contribui ainda mais para um grande leque de ideias.

Esse aspecto também é imprescindível na característica de um líder, pois ele tem o poder de desenvolver sua equipe e fazê-la evoluir profissionalmente, o que não

é possível realizar ao não saber lidar com as pessoas. Um líder com inteligência emocional não é autoritário, mas está disposto a escutar diferentes opiniões e receber críticas, evita a tomada de decisões por impulso, reconhece o potencial e talentos da equipe e de cada membro dela, tem uma comunicação mais afetiva e incentiva a troca de feedbacks construtivos. Dessa forma, a autoestima é elevada, o impacto da pressão diária é reduzido e, conseqüentemente, gera subordinados mais comprometidos e encorajados a se abrir e compartilhar suas opiniões e problemas (pois não se sentem temerosos ao fazer isso), e o burnout é evitado, pois as causas dessa síndrome (alta cobrança, prazos apertados e outras situações estressantes) são minimizadas.

5. Assédio Moral no Trabalho.

O assédio moral, aspecto anteriormente pesquisado de maneira breve, pode ser igualmente intitulado “mobbing”, terminologia introduzida em 1984 pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, de forma a ser aplicada especificamente no contexto ocupacional. Refere-se, portanto, às práticas de perseguição que ofendem psicologicamente ou moralmente um funcionário no ambiente de trabalho. Aqueles que atendem essa conduta, possuem a intenção de dominar, quebrar a vontade do outro, impondo obediência sem questionamentos ou explicações, seja por meio de palavras, símbolos ou sinais.

Existem três tipos de assédio moral, sendo eles: vertical, horizontal e misto. O vertical ocorre entre níveis hierárquicos diferentes, seja a pressão dos chefes em relação aos subordinados (assédio moral vertical descendente) ou dos subordinados contra os chefes (assédio moral vertical ascendente); o horizontal se passa entre pessoas do mesmo nível de hierarquia, enquanto o misto é a acumulação de ambos. Portanto, o mobbing pode estar manifestado de diversas maneiras na cultura organizacional, tornando necessário aplicar medidas que envolvem não somente a empresa, mas também os indivíduos.

De acordo com Oliveira et.al (2017) a culpa por práticas de assédio moral pode ser da organização em maior escala, pois ela tem a capacidade de tomar uma atitude para inibir a situação, porém os próprios trabalhadores também têm sua parcela de culpa, visto que são eles quem escolhem agir com uma conduta ruim, indo contra seus companheiros de trabalho, ou realizar suas atividades de maneira ética e profissional.

Como modo de inibir a situação, além da prontidão dos Recursos Humanos e da tentativa de mudar a cultura organizacional para melhor, as leis podem ser utilizadas a favor da organização como forma de punir os assediadores. Para o assédio moral no trabalho não existe uma regulamentação específica, apenas projetos de lei que visam tratar este feito como crime (reconhecendo consequências tanto físicas quanto psicológicas no trabalhador) e algumas leis que tratam o mesmo de forma indireta, como por exemplo, leis do Código Civil, da Lei 8.112/1990 e da Constituição da República, todas visam manter a dignidade e moralidade dos trabalhadores.

Por outro lado, a empresa em si também pode tomar medidas cabíveis para tratar sobre esse assunto da melhor maneira possível. Ao fazer isso, o setor de Recursos Humanos deve ser cauteloso ao analisar os casos, para não confundir mobbing com estresse ou pressão, que não ocorrem, necessariamente, de maneira repetida e prolongada.

[...] situações eventuais de hostilidade também não se configuram em assédio moral [...]. Somado a isso, más condições de trabalho, quando não são uma forma de punição ao trabalhador, mas se referem à situação (econômica e de espaço físico) da própria empresa, e situações de cobranças e exigências profissionais, previstas no contrato (formal e psicológico), devem ser diferenciadas de situações de assédio moral no trabalho. (OLIVEIRA et.al, 2017)

Além de que, punir os assediadores com algum tipo de advertência ou até mesmo demissão, de acordo com a gravidade, é de suma importância, para deixar em evidência aos demais que este tipo de atitude não é tolerado. Portanto, o assédio moral afeta todo o funcionamento de uma empresa, visto que as pessoas são as partes fundamentais da mesma, por isso, é importante valorizar e prezar pelo bem-estar do trabalhador para que ele desenvolva uma boa performance em seu ambiente de trabalho, trazendo consequências positivas para todos.

5.1 Estratégia para uma Boa Gestão de Pessoas.

A Gestão de pessoas tem o objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, desenvolver estratégias construir diversos elementos tais como, participação, capacitação, envolvimento e o desenvolvimento de funcionários da organização. O comprometimento e o cuidado ideal com os colaboradores vão além de salários bem pagos e eventos corporativos, a valorização do trabalho exercido precisa ser devidamente recompensada, a gestão deve desenvolver os funcionários, investir na satisfação dos colaboradores e no aumento da produtividade interna.

Ampliar a visão de resultados e realizar uma avaliação mais completa e focada, estabelecer índices mais desafiantes e competitivos é uma excelente forma de motivar a equipe para objetivos mais altos, a cultura digital deve ser retransmitida para o corpo de funcionários, fazendo com que toda a organização tenha uma mentalidade para digitalizar ações, procedimentos e rotinas mais mecânicas, cursos para capacitar e treinar a equipe, mas a verdade é que o ideal é estabelecer uma cultura voltada para

a atualização contínua e isso envolverá um programa de capacitação as hard skills, habilidades que podem ser aprendidas.

Para criar uma organização colaborativa, o entendimento é essencial para fortalecer a harmonia e sinergia da equipe, é fundamental desenvolver as habilidades sociais, "Soft skills são habilidades comportamentais relacionadas a maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo em diferentes situações" (COSTA, 2022). Para desenvolver essas competências comportamentais (soft skills), será preciso valorizar o autoconhecimento e apostar em um treinamento eficaz.

Tendo como base a análise das competências técnicas e comportamentais ao contratar as pessoas certas e reter os talentos, de certo que diminui a taxa de turnover da organização e, conseqüentemente, os custos relacionados a esse indicador.

De acordo com Espinosa (2012, p. 16) o termo accountability pode ser traduzido como controle, fiscalização, responsabilização e prestação de contas. Esse conjunto de práticas, também é uma ótima solução para melhorar a gestão de pessoas, com base em quatro pilares essa prática trabalha o reconhecimento do problema, a responsabilização (assumir as responsabilidades diante dos problemas), resolução (utilização da racionalidade e do conhecimento para encontrar soluções viáveis para resolver os problema), e a ação (implementação das melhores soluções encontradas anteriormente), desse modo é possível atingir objetivos de forma mais rápida e eficiente. Apesar de ser um conceito muito usado na gestão pública, suas práticas também devem ser usadas no ambiente corporativo e até mesmo no dia a dia dos Recursos Humanos, já que este é considerado um departamento-chave e que por sua vez consegue gerenciar processos e fluxos que se refletem dentro e fora da organização.

5.2 Motivação de Pessoas

Motivar é a arte que implica inspirar pessoas para que obtenham os melhores resultados, a motivação depende de uma força que levará o indivíduo a agir, ela é um ponto fundamental para o crescimento das pessoas e das empresas. Um líder sempre deseja motivar seus subordinados, ele incentiva uma mudança de comportamento, visando o bem-estar dos seus empregados e a prosperidade da organização.

Segundo Carnegie (2019), o chefe pode aplicar a motivação de duas maneiras, a negativa que consiste em ameaçar rebaixar ou demitir aqueles que não produzirem, e a positiva que se baseia em dar às pessoas um motivo valioso e importante a ser alcançado, que beneficiará a todos. Ambas podem produzir o resultado desejado, porém a motivação negativa de uma liderança dominadora não se estenderá a longo prazo, assim que a pessoa não estiver mais amedrontada, poderá pedir demissão.

Todos anseiam por aprovação e reconhecimento, mas nenhuma pessoa deseja ouvir mentiras, devem ser palavras reais. Para motivar de verdade, aqueles que ocupam os cargos mais altos precisam tomar conhecimento da diferença entre um orador e um motivador. O orador será capaz de fazer uma bela palestra, mas aquele que obtém resultados e motiva, tem um discurso e uma postura que impulsiona as pessoas a trabalharem, ele lidera com exemplo, e os demais acolhem mais facilmente sua mensagem. O comportamento que motiva as pessoas é o que transmite respeito e confiabilidade, com propósitos e princípios bem definidos, e as ações do líder devem ser condizentes com eles, ele deve se mostrar servidor, procurando entender as necessidades dos empregados e da empresa.

A função de motivar cabe também a área de Recursos humanos, "A função do RH é, então, analisar como as pessoas se sentem na organização, para poder criar estratégias focadas na automotivação" (EQUIPE CATHO EMPRESAS,2021), ao perceber a falta de motivação, que ocasiona menor rendimento devido a procrastinação no trabalho, e a diminuição nos lucros, quem trabalha nesse setor deve avaliar os casos e buscar resolver problemas. Se isso não for feito com atenção, pode gerar desinteresse com o serviço e desavenças entre as pessoas que ali estão.

Para entender o que motiva os humanos, David McClelland em 1961 publicou um livro intitulado *The Achieving Society* (A sociedade de realização), no qual expôs sua teoria sobre quais seriam as necessidades motivacionais. A primeira é a necessidade de realização, são os resultados que motivam a pessoa, ela busca a realização através de objetivos atingíveis, mas disfavorece, fiscal satisfies com feedbacks e com a sensação de realização e progresso. A próxima necessidade é a de autoridade e poder, que é o desejo de liderar e influenciar os outros com suas ideias, e ser prestigiado. A última é a necessidade de afiliação, o indivíduo tem o desejo de ter bons relacionamentos, ser estimado, e normalmente prefere trabalhar

em equipe. David acredita que a maior parte das pessoas possui uma combinação dessas necessidades

Para que a empresa saiba se os funcionários estão motivados, ela pode analisar o clima organizacional, a taxa de rotatividade, o quanto dos prazos estão sendo cumpridos, ou avaliar através da metodologia Net Promoter Score, que foi criada por Fred Reichheld em 2003, tendo o objetivo de medir a motivação através da lealdade com a pergunta "Em uma escala de 0 a 10, quanto indicaria a empresa para alguém próximo?", o resultado mostrará o quanto o empregado está feliz e satisfeito com o ambiente e o serviço que realiza, e conseqüentemente se ele está motivado, e para que tenha sucesso, se deve responder de forma anônima, para que seja algo verdadeiro vindo do colaborador.

A partir deste ponto, podemos utilizar dois tipos de motivação, a intrínseca e extrínseca. A primeira refere-se a uma força interior de cada um, onde depende apenas dele e de sua força de vontade, sendo particular, a pessoa é motivada por um objetivo pessoal, e a segunda está ligada ao setor externo, ou seja, o indivíduo é motivado através de cobranças, recompensas, por medo de punição, e/ou para se sentir aceito. Ambas devem ser aplicadas de maneira equilibrada para que a extrínseca não diminua a intrínseca.

Visando manter um ciclo de motivação e maior empenho, pode-se utilizar o método SMART, que ajuda na criação de metas a partir de um critério, para que a meta seja possível e mais facilmente abraçada, ela deve ter alguns pontos definitivos, ser específica (specific), mensurável (measurable), atingível (attainable), relevante (relevant), e temporal (timely). Este método deve ser objetivo e claro, com uma métrica que possa ser alcançada dentro do contexto da empresa, gerando resultados relevantes dentro de um tempo definido, extinguindo metas impossíveis e desmotivadoras.

Diversos são os benefícios que se adquire através dos resultados de uma boa motivação como melhoria na autoestima - que ajuda os colaboradores a reconhecer seus pontos positivos e capacidades -, confiança entre equipe, melhora no clima organizacional, maior produtividade e aumento nos lucros.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento da presente pesquisa, que abordou a questão da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional e buscou analisar como esse aspecto, quando descuidado, afeta negativamente a corporação como um todo, visto que, lida diretamente com os trabalhadores, peças-chaves da empresa para produtividade e sucesso, e possibilitou uma análise satisfatória e descobertas acerca do tema, gerando novos conhecimentos aos pesquisadores, o que tornou possível compreender diversos problemas enfrentados diariamente pelas empresas. Foi possível notar que o poder é uma das causas que move as pessoas, ele é perceptível nas relações humanas, sendo um fator que quando mal administrado acarreta problemas de convivência por impactar no comportamento dos indivíduos, prejudicando o ambiente de trabalho, por conseguinte é fundamental que para o crescimento dos colaboradores e da organização a gestão de pessoas estejam focadas em cultivar a boa relação dentro da empresa, onde os colaboradores são valorizados e as metas cumpridas

Constatou-se que quando a dinâmica do poder se encontra em desequilíbrio vários problemas podem surgir, enfraquecendo a estabilidade empresa, tais como abuso moral, pressão excessiva, falta de interação, serviço acumulado, ameaças, e clima organizacional desagradável. Todas essas agruras se tornam empecilhos para a realização do trabalho e o progresso da empresa, podendo criar um território favorável ao desenvolvimento de doenças nos colaboradores, tanto no físico como no mental, devido ao estresse excessivo e conflitos que enfrentam.

Porém, diante das dificuldades, como aprendido como Chiavenato, as pessoas fazem a diferença, por isso a organização que deseja sucesso tem um comportamento especial para com seus colaboradores, fazem seus empregados se sentirem parte do crescimento da empresa, e conseqüentemente eles passam a ter vontade de trabalhar nesse lugar. Em um ambiente onde as pessoas se sintam abraçadas, elas trabalham melhor, tem motivação para buscar atingir seus objetivos e da empresa, sua saúde é menos abalada, e todos se beneficiam. Diversos são os meios para se chegar a um bom relacionamento, a melhoria na comunicação no tratamento para com o outro, o foco na boa motivação, e a abertura para expor problemas são alguns.

Foi plausível realizar um estudo de campo para obter argumentos mais consistentes, buscou conhecer como as pessoas enxergam seu ambiente de trabalho,

o qual verificou-se a importância de abordar o assunto, pois é deveras observado no cotidiano empresarial situações de desrespeito devido a má utilização do poder e indivíduos cada vez mais afetados psicologicamente, ainda que tenham apreço pelo meio em que operam, com 67% dos entrevistados reconhecendo casos de transtornos psicológicos no seu local de trabalho. Com isso, é fundamental abrir espaço proferindo conteúdos como esse, para não deixar passar em branco, cometendo os mesmos erros. Além de também ser comentado no questionário a respeito do receio em se comunicar com os líderes, assunto dissertado mais tarde relatando que a comunicação falha também pode afetar o desempenho e a produtividade dos profissionais, tornando necessário a boa capacitação dos líderes, pois ela é uma das melhores formas de desenvolver boas soluções.

Dada à importância do assunto, concluiu-se que é fundamental saber gerenciar corretamente os problemas de uma entidade, papel dos líderes, para extrair o melhor das pessoas e as valorizando. Analisando que tudo funciona em sinergia, esse pensamento é fundamental para que todas as partes trabalhem juntas, e assim, funcione adequadamente em total cooperação. Evidencia-se, a necessidade de conhecer seus próprios sentimentos e saber como controlá-los, entendendo também os dos outros, para reduzir os conflitos do dia a dia, trazendo em seu lugar harmonia e facilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABANA, Steve; PARRY, Charles. **Liderança em tempos turbulentos.** OOCITIES,1997. Disponível em: <http://www.oocities.org/br/moschetta/Tempos.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2022.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo.** 1. ed. Barueri: Companhia Editora Nacional, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri: Manole, 2014. Acesso em: 13 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURY, Augusto. **Ansiedade: como enfrentar o mal do século: a Síndrome do Pensamento Acelerado e porque a humanidade adoeceu coletivamente, das crianças aos adultos.** 1. Ed. São Paulo: Saraiva 2014.

COSTA, Dedila. **Soft skills: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver.** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/soft-skills>.

CASTRO, Lúcia. Et al. **Dicionário de Políticas Públicas.** Barbacena: EdUENG, 2012.

Como desenvolver a inteligência emocional nas empresas? **Rhopen**, 2018. Disponível em: <https://rhopen.com.br/como-desenvolver-a-inteligencia-emocional-nas-empresas/>. Acesso em: 03 de set. de 2022.

DINIZ, Arthur. **Bons líderes são feitos em tempos de crise.** Crescimentum, 2020. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/bons-lideres-sao-feitos-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

DOCUSING, Colaborador. **Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu.** Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu> Acesso em: 14 abr. 2022.

DEZ, Brivia. **Falta de comunicação é um dos principais problemas entre funcionários e empresa.** Disponível em: <https://www.senior.com.br/noticias/falta-de-comunicacao-e-um-dos-principais-problemas-entre-funcionarios-e->

OLIVEIRA, Thais. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-turnover/>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

OLIVEIRA, Renato; et.al. **Assédio moral no trabalho: Fundamentos e ações**. 1. Ed. Florianópolis, SC: Lagoa, 2017.

PERES, Mauro. **Habilidades extraordinárias em pessoas comuns**. Open Leaders, 2020. Disponível em: <https://openleaders.global/habilidades-extraordinarias-em-pessoas-comuns/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PESSOA, Fernando. **Livro do Desassossego**. Editado por Teresa Sobral Cunha. [vol II – por Bernado Soares] Lisboa: Editorial Presença, 1991. Disponível em: <https://ldod.uc.pt/edition/acronym/TSC>. Acesso em: 12 abr. 2022.

PIMENTA, Tatiana. **Com que atitudes um mau líder pode destruir bons profissionais?** Vittude Corporate, 2021. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.vittude.com/empresas/um-mau-lider-pode-destruir-bons-profissionais/amp/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

PERINI, Morgana; DA SILVA, Caroline Lorensi. **Recursos Humanos: tudo o que você precisa saber sobre a área de RH e sua gestão**. Metadados, 2021. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 30 mai. 2022.

PSICO, Debate. **Dejours, C. (1992). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho (5ª ed.)**. São Paulo: Cortez; Oboré. Disponível em: <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V5N2A11>. Acesso em: 05 de set. 2022.

RODRIGUES, Viviane. **O que é pensamento sistêmico? Aplique em sua organização e aumente a eficiência da sua gestão**. Siteware, 2020. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/pensamento-sistemico-organizacoes/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

ROVEDA, Ugo. **O que é pensamento sistêmico e qual sua importância**. Kenzie, 2022. Disponível em: <https://kenzie.com.br/blog/pensamento-sistemico/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

SANÉ, Samba. **Martin Luther King Pensador**, 2015. Disponível em: <https://www.folhadonoroeste.com.br/colunas/martin-luther-king-pensador/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

STEFANICZEN, Josemara; et. al. **Workaholic: um novo modelo de comportamento nas organizações**. XIII SEMEAD: Seminário em Administração, 2010. Acesso em: 23 mai. 2022.

SILVA, Douglas. **Falta de comunicação interna: entenda os problemas que isso pode causar**. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/falta-de-comunicacao-interna/> Acesso em 28 de ago. 2022.

SILVA, Ana. **Mentes Perigosas: O Psicopata mora ao lado**. 1ed Rio de Janeiro: Fontanar, 2008.

SAÚDE, Conexa. **Ansiedade no trabalho: causas, sintomas e como identificar**. Disponível em: <https://www.conexasaude.com.br/blog/ansiedade-no-trabalho/>. Acesso em: 05 ago. 2022.

RODRIGUES, Viviane. **O que é pensamento sistêmico? Aplique em sua organização e aumente a eficiência da sua gestão**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/pensamento-sistemico-organizacoes/>
Acesso em 14 de jun. 2022.

VALEON. **Steve Jobs deixou uma lição importante sobre inteligência emocional**.2020. Disponível em: <https://valeonoticias.com.br/2020/11/04/steve-jobs-deixou-uma-licao-importante-sobre-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 23 mai. 2022.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho**. [S.l.: s.n.], 2018. *E-book*. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18893/Livro_Ass%c3%a9dio_Moral.pdf. Acesso em: 30 mai. 2022.