



The Role of Leadership in the Health/Illness Process in the Organizational Environment

Spec. Alana Maria Arruda Barroso de Freitas¹, Spec. Lívia Maria Abreu da Costa², Spec. Maysa Oliveira de Araújo³, Prof. M. Sc. Rickardo Léo RamosGomes⁴

¹(Analista de Gestão de Pessoas; Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR; Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito – FBUNI);²(Analista de Recursos Humanos; Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito – FBUNI);³(Analista de Gestão de Pessoas; Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR; Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito – FBUNI);

⁴(Prof. da Disc. de Met. do Trabalho Científico (Orientador) – Inst. Euvaldo Lodi; C. U. Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Met. do Ens. de Ciências pela UECE; Grad. em Agronomia pela UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela UVA; Aperf. em Líderes de Aprendizagem pela Universidade de Harvard; Aperf. em Gestão de Riscos em Projetos pelo BID; Aperf. em Met. do Trabalho Científico pela FIOCRUZ. Curso Aperf. Rastreamento do Contato da COVID-19 pela Johns Hopkins University (JHSPH); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Fundador da RLRG Consultoria Científica). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6101-9571>

ABSTRACT: The work in the life of the human being has a deep meaning since it is constitutive of his identity and his life in society. The illness process in the organizational environment can start from several triggers, such as excess activities, psychological pressure, moral harassment, goal control, and competition between team members, among others. Any excess leads to the onset of suffering fatigue, which can trigger the pathology. The methodology used is characterized by being bibliographical, exploratory, and transversal research, with a qualitative approach, approaching different concepts about leadership and its importance within organizations that generate impacts on the lives of employees. The general objective of this research is to understand the role of leadership in influencing the illness/health process of their subordinates within the organizational environment. From the discussions developed in this article, it was noticed that a leader cannot adopt the same posture for all his subordinates and in all situations, considering that each subject is unique and must be treated according to their singularities.

UNESCO Thesaurus: Broader Concept: Managerial characteristics. Related Concepts: Political leadership. Belongs to group: Personnel management.

Keywords: Organizations; Health; Illness; Leader.

Received 25 Jan., 2023; Revised 07 Feb., 2023; Accepted 09 Feb., 2023 © The author(s) 2023.

Published with open access at www.questjournals.org

I. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em uma época de muitas mudanças, porém por todo esse tempo o papel da liderança sempre teve muita importância e impacto nas vidas das pessoas, de forma positiva ou negativa, em qualquer tipo de grupo, como organizações ou não.

O papel do líder é de total importância principalmente nas organizações, pois ele é o representante que gerirá todos os processos a serem realizados, independente da situação que está sendo vivenciada no momento.

O presente trabalho tem como pergunta de partida investigar como a liderança pode impactar no processo saúde-doença dentro do ambiente organizacional, trazendo uma perspectiva sobre como os líderes podem tornar-se mais humanos quando o colaborador de sua equipe adoecer.

A cultura da organização está no enfoque da maneira como o líder determinará suas ações, mas este pertencente a essa cultura precisa analisar as dificuldades da organização e saber direcionar melhorias. [1]

Essas melhorias podem ser enxergadas quando o líder tem um colaborador que adoecer e precisa ser desdobrado com as atividades/entregas do mesmo. Na cultura da organização, com líderes/chefes podemos perceber um incômodo quando colaborador adoecer.

A metodologia utilizada se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica, exploratória e transversal, de abordagem qualitativa, abordando diversos conceitos sobre liderança e sua importância dentro das organizações que geram impactos na vida dos colaboradores.

O objetivo geral desta pesquisa é entender o papel da liderança na influência do processo de adoecimento/saúde dos seus liderados dentro do ambiente organizacional. Estes são os objetivos específicos: verificar a importância do trabalho e sua contribuição na vida do ser humano; analisar o processo de adoecimento no ambiente organizacional; compreender a importância da liderança no papel de promoção da saúde dos liderados.

O artigo foi estruturado em quatro tópicos. No primeiro tópico desenvolveu-se a introdução destacando os objetivos da pesquisa e uma breve contextualização sobre a temática pesquisada. No segundo tópico elaborou-se uma fundamentação teórica na qual foi promovida uma discussão científica alicerçada na opinião de vários autores que tratam do mesmo assunto aqui pesquisado. No terceiro tópico foram indicados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa e no quinto e último tópico foram apresentadas as considerações finais.

II. DISCUSSÃO TEÓRICA

II.1. A Importância do Trabalho para a Vida do Ser Humano

Um gestor que exerça um bom papel de liderança se faz muito importante para a apresentação de bons resultados na empresa, de forma direta e indireta, pois o gestor não deve apenas olhar para números e sim para as pessoas. O cuidado com os liderados gera um ambiente mais agradável, confiável e, conseqüentemente, mais produtivo.

O trabalho, na vida do homem, tem importância significativa, uma vez que é constitutivo de sua identidade e de sua vida em sociedade. Sendo estruturante para a dignidade do indivíduo e para a manutenção das suas necessidades básicas, proporcionando *status* social.

Ressalte-se que: “O trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um ao prover subsistência, criar sentidos existenciais ou contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade.” [2]

Para compor esse trabalho, foi necessário abordar as definições de saúde e trabalho, uma vez que estas são pontos de partida para o desenvolvimento desta pesquisa. Assim como afirma a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades.

II.2. O Processo de Adoecimento no Ambiente Organizacional

O Processo de adoecimento no ambiente organizacional pode se iniciar a partir de diversos gatilhos, como o excesso de atividades, pressão psicológica, assédio moral, controle de metas, concorrência entre o time, entre outros.

Ainda com relação ao adoecimento no ambiente organizacional chama-se a atenção no sentido em que o sofrimento e adoecimento no ambiente de trabalho acontecem quando a relação do trabalhador com a organização é bloqueada e “a energia pulsional, que não acha descarga no exercício do trabalho, se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão”. [3]

Todo excesso conduz ao aparecimento da fadiga do sofrimento, podendo desencadear assim a patologia. O sofrimento pode pender para o lado da criatividade e beneficiar a identidade do indivíduo. O indivíduo pode passar por várias intercorrências no seu ambiente de trabalho, mas nem sempre vai trazer impactos da mesma forma para todos, pois todo o meio influencia, como a história de vida, apoio familiar, experiências anteriores e até mesmo a maturidade diante das situações.

O Conselho Nacional de Justiça (2019) apresenta que no ambiente organizacional existem fatores que podem afetar as representações do sujeito sobre si mesmo, e, com isso, gerar repercussão em sua vida pessoal provocando mudanças de comportamento e mudanças de humor. Fatores esses como cobranças excessivas; Demissões inesperadas em períodos de crise; Carga horária exagerada; Baixos salários com remunerações incoerentes com o mínimo necessário para sobreviver; Ambientes insalubres que podem abrir margem para a ocorrência de acidentes e Pressões constantes por metas e produtividade. [4]

Com a evolução do mercado e das estratégias organizacionais foi surgindo a gestão por metas, que para as empresas é algo que pode gerar melhores entregas e crescimento nos resultados financeiros. Em contrapartida esse modelo de gestão pode trazer diversos impactos na vida dos colaboradores, pois é um modelo que automaticamente gera pressão para atingir e superar os resultados.

A gestão por metas começou a ser disseminada nas organizações em meados da década de 1980. É vista também como um dos fatores para o adoecimento do indivíduo, visto que mantém o foco na crescente mensuração de resultados. É neste momento que começam a serem inseridas estratégias corporativas; como participação de lucros e resultados ou participação de resultados. [3]

Esse método de gestão por metas traz uma celeridade na vida dos indivíduos para buscar a melhor performance e destaque no time, mas nem sempre pode ser a melhor forma de trabalhar, pode gerar uma competitividade não saudável entre a equipe e trazer adoecimento/ sofrimento para os mesmos.

O sofrimento no trabalho é concebido como as vivências do trabalhador caracterizadas pela presença de, pelo menos, um dos seguintes sentimentos: medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência para promover mudança, desgaste, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste físico ou emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva. [5]

Esses sentimentos podem ser vivenciados de várias formas, individualmente ou vários ao mesmo tempo, eles se apresentam inicialmente como algo simples, mas rapidamente trarão como consequência o adoecimento. Diante do significado de trabalho e de todas as relações estabelecidas, o ambiente laboral pode ser adoecedor ou promotor de saúde. Alerta-se que: “trabalho pode ser saudável, quando possibilita o fortalecimento da identidade, o que é favorecido por elementos como: a cooperação, o reconhecimento, a autonomia, o espaço de trocas, que potencializam a mobilização subjetiva”. [6]

Em contrapartida, o sofrimento é inerente ao trabalho, podendo ser acentuado pelas condições e pela organização do trabalho, não permitindo, ao colaborador, sentir-se realizado, digno e útil diante da sociedade. Esse sofrimento vai além das relações organizacionais, é algo que toma conta do indivíduo e começa a interferir na vida familiar e social.

As características físicas do trabalho e o ambiente cada dia mais competitivo das organizações atuam como fatores propulsores do adoecimento mental, ao observar as constantes mudanças que exige o dinamismo do trabalhador. Dessa forma entendemos que o adoecimento mental pode ser impacto relacionado a liderança e também ao ambiente organizacional como um todo, desde a cultura da empresa, valores, divisão de atividades até excesso de hierarquização. [7]

II.3. A Importância da Liderança no Papel de Promoção da Saúde dos Liderados

A humanização no processo de trabalho faz referência a qualidade de vida do colaborador, a maneira como este é cuidado como um ser humano faz toda a diferença nas vidas das pessoas e impacta diretamente na produtividade dentro da empresa. O homem é considerado como mão de obra e precisa de cuidado, pois produz bens e serviços.

Saber liderar já não diz mais respeito apenas a ser excelente tecnicamente em sua área, mas principalmente, a estar ao lado de uma equipe engajada no propósito do negócio, com atitudes inspiradoras, gerando vínculos sólidos e despertando o melhor nas pessoas que, de fato, trarão resultados duradouros para a organização. “Um líder é aquele que serve de referência para sua equipe e com estes conseguem alcançar resultados positivos na organização”. [8]

É preciso reconhecer que: “parte das atividades do líder está ligada a ‘coisas’, enquanto que a outra parte envolve pessoas”. [1] Os líderes que estão relacionados a “coisas” querem mais produtividade e se dedicam a isto, já os líderes relacionados a “pessoas” tem uma melhor comunicação e preocupam-se com as expectativas dos colaboradores de sua equipe.

Alguns autores afirmam existir uma ligação entre trabalho e saúde/doença, em que o trabalho tem sua importância para o ser humano, e as condições (boas ou ruins) que são apresentadas estão relacionadas às doenças, como: estresse, síndrome de *burnout*, lesões por esforço repetitivo (LER)/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), dentre outros. [9]

Observe-se que: “quando o trabalhador consegue mobilizar seus recursos subjetivos e intersubjetivos e encontrar maneiras de resolver os impasses, subverte o sofrimento em prazer [...]”. Portanto, o trabalho pode funcionar como operador de saúde. [6]

Ao abordar o tema supracitado se faz necessário trazer o assunto liderança, uma vez que esta se torna uma das principais ferramentas na vida do colaborador.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas

internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. [10]

No papel de gestor, o envolvimento interpessoal é uma competência que precisa ser mantida em equilíbrio para proporcionar o surgimento de outras habilidades que deverão ser compartilhadas com a equipe, como o autoconhecimento, a divulgação de *feedbacks*, conversas claras e edificantes.

Além desse comportamento, também devemos considerar como importante o comportamento de compreender a importância do ato de ouvir e, ao mesmo tempo, de confirmar interesse nas ações desenvolvidas pelo próximo, isto caracteriza a empatia. Essa ação provoca um enorme impacto, podendo ser desenvolvida coletivamente.

Com esses hábitos os profissionais desenvolvem sentimento de pertencimento e se tornam dispostos a colaborar com os resultados na empresa, se comprometendo e se dedicando mais.

Dessa forma as características fundamentais de quem lidera, são as seguintes “compartilhar segurança com os colaboradores, tomar decisões, ser bem específico quanto às expectativas, estabelecer desafios com a equipe, dar bom exemplo, saber reconhecer e, também, recompensar bons procedimentos que melhorem o desempenho da equipe, estabelecer a cultura do *feedback* e saber administrar o talento natural dos seus subordinados”. [11]

Para um time ser influenciado por seu líder em um ambiente profissional é preciso muita entrega pessoal, pois esses líderes são responsáveis por analisar e se prevenir de determinadas situações, tem que ser apaixonado pela sua área de atuação e prezar pela melhor entrega de resultados.

Dentre os mais destacados motivos que aumentam a influência do líder sobre os seus comandados estão a manutenção de um relacionamento seguro com todas as equipes, uma atualização ampla da visão geral da área no qual o líder trabalha, um bom processo de planejamento, a confiança na equipe e a prática de aplicação de *feedbacks* com os subordinados.

Quando um colaborador está adoecido, em alguma situação difícil, os procedimentos de comando de quem lidera tornam-se mais evidentes e, desta maneira, podem gerar mais comentários dos demais. Dessa forma podemos ver claramente a contestação entre aquele que lidera e aquele que só sabe ser chefe, pois o líder sempre vai procurar desenvolver um ambiente de trabalho saudável, no qual as pessoas estão estimuladas para o trabalho em equipe e, ao mesmo tempo, estão se sentindo confortáveis.

Artigo publicado na Forbes fala de uma pesquisa relacionada aos perfis de liderança: “A pesquisa, publicada em janeiro, colheu informações de 230 executivos de diversos cargos *C-Level*. Objetivava-se compreender de que maneira esse grupo lidaria suas equipes diante das novas demandas que apareceram desde 2020”. [12]

Este mesmo artigo apresenta, ainda, alguns depoimentos:

Foram investigadas como as atividades estão sendo desenvolvidas, sem estabelecer julgamentos se elas estão certas ou erradas. Analisou-se, também, o processo de gestão e de exposição das informações trocadas dentro da equipe criando, dessa maneira, um panorama sobre a atuação dos líderes no Brasil, diz Paul Ferreira, diretor do Centro de Liderança da Fundação Dom Cabral [...] [12]

Diante de um mundo que ainda busca por compreender a velocidade dos acontecimentos na era da tecnologia, onde o digital se ramificou em todas as áreas, liderar está intimamente ligado a conexões reais, não mais a usar as pessoas para obter bons resultados e sim usar os bons resultados para atrair e inspirar as pessoas.

III. METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica, exploratória e transversal, de abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória é flexível, pois torna possível a melhor construção de ideias, assumindo, na maioria das vezes, o formato de pesquisa bibliográfica. Esta, por sua vez, é elaborada a partir de material já existente, advindo de artigos científicos, teses, publicações periódicas (jornais e revistas) e livros. [13]

[...] pesquisa qualitativa é desafiadora na medida que os pesquisadores qualitativistas têm que lidar com uma dinâmica dupla de imersão e contemplação hermenêutica, para capturar, coletar e registrar informações que sirvam de base para a emissão de julgamentos, tomada de decisões, apresentação de argumentos, formulação de críticas, identificação de discrepâncias, proposição de soluções para problemas, etc., questões que precisam estar em sintonia com os propósitos, objetivos ou metas delineados no respectivo projeto de pesquisa; ou seja, com a sua dimensão teleológica. [14]

Com relação ao procedimento empregado na elaboração deste estudo adotou-se a revisão bibliográfica, que contou com a fundamentação teórica partilhada com vários autores os quais destacam-se: Feitoza e Moraes (2015), Pereira e Scatolin, (2020) e Mirelle (2021).

Sobre a revisão bibliográfica Prodanov e Freitas (2013, p. 54) fala-se o seguinte:

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses,

material cartográfico, Internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Durante a elaboração deste estudo foram pesquisadas quinze obras, entre livros, capítulos de livros e artigos científicos publicados em revistas científicas conceituadas e de lá foram colhidas opiniões que agregaram valor ao presente estudo.

IV. CONCLUSÃO

O artigo em questão possibilitou compreender mais a fundo sobre o papel de um líder na vida dos seus liderados e refletir sobre a contribuição e influência dele no processo de saúde e adoecimento do trabalhador, observando de que forma o trabalho propicia prazer ou sofrimento para eles. Os resultados evidenciaram que a cultura organizacional e as atitudes adotadas pelos líderes diante de diversas situações têm consequência direta sobre o processo de adoecimento dos trabalhadores.

Diversos estudos nos mostram o quanto a humanização no ambiente de trabalho está diretamente ligada a qualidade de vida do colaborador, uma vez que a maneira como este é cuidado repercute positivamente nos resultados da organização. O ato de saber liderar abrange não somente a questão técnica, que é de suma importância, mas principalmente o fato de saber trazer a equipe para perto de si, gerando engajamento e inspiração através das suas atitudes.

A partir dos resultados, percebeu-se que um líder não pode adotar uma mesma postura para todos os seus subordinados e em todas as situações. Cada sujeito é único e deve ser tratado de acordo com as suas singularidades. Diante disso nota-se a necessidade de o líder conhecer todos os seus liderados, adotando uma relação próxima e empática para com os mesmos.

REFERÊNCIAS

- [1] Bergamini, C. W. (2009). Liderança: A Administração do Sentido: Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n. 3, p.102-114, mai/jun. ISSN: 2178-938X.
- [2] Tolfo, S. Da R.; Piccinini, V. (2007). Sentidos e Significados do Trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 38-46, set. 2007. ISSN eletrônico: 1807-0310.
- [3] Pereira, L. R. Scatolin, H. G. (2020). Saúde Mental e Trabalho: Do sofrimento ao adoecimento psíquico nas organizações frente às tecnologias e formas de gestão. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 03, Vol. 09, pp. 139-152. Março. ISSN: 2448-0959.
- [4] Conselho Nacional de Justiça. (2019). Saúde mental e trabalho no Poder Judiciário. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/saude_mental/images/downloads/saude_mental_e_trabalho_no_poder_judiciario_cnj.pdf. Acesso em 17 de out.2022.
- [5] Bottini, F. F.; Paiva, K. C. M.; Gomes, R. C. (2021). Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. *Cad. EBAPE.BR*. 19 (1) • Jan-Mar. ISSN 1679-3951. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200091>.
- [6] Feitoza, M. J. S.; Moraes, R. D.de. (2015). Subversão do sofrimento em prazer: clínica do trabalho com sócioeducadores em um centro para adolescentes em Manaus. In: *Trabalho e emancipação: a potência da escuta clínica* Curitiba: Juruá. cap. 10. p. 176-193.
- [7] Fernandes, M. A., Silva; D. R. A., Sousa, A.R. I; Silva, J. S. (2018). Adoecimento mental e as relações com o trabalho: estudo com trabalhadores portadores de transtorno mental. *RevBras Med Trab*, 16(3):277-86. ISSN (Online); 2447-0147.
- [8] Pasetto, N. V.; Mesadri, F. E. (2012). *Comportamento organizacional: Integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: Intersaberes.
- [9] Borges, L. O.; Guimarães, L. A. M. & Silva, S. S. (2013). Diagnóstico e promoção da saúde psíquica. In: Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 581-618). Porto Alegre: Artmed.
- [10] Arruda, Á. M. F. et al.(2017). *A Importância da Liderança nas Organizações*. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-da-liderana-nas-organizaoes-the-importance-of-leadership-in-organi>. Acesso em: 07 jun. 2022.
- [11] Furtado, M. (2020). Características de um líder, quais são? *Convenia*, 24 jan. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/caracteristicas-de-um-lider/>. Acesso em: 04 jun. 2022.
- [12] Mirelle, B. (2021). Pesquisa revela 4 perfis de liderança que se destacaram durante a pandemia. *Forbes*, 18 de jan. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/01/exclusivo-pesquisa-revela-quatro-perfis-de-lideranca-que-se-destacaram-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 05 jun. 2022.
- [13] Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª edição. São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5823-3.
- [14] González, F. E. (2020). Reflexões Sobre Alguns Conceitos da Pesquisa Qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP), v.8, n.17, p. 155-183, ago. ISSN 2525-8222. DOI: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>.
- [15] Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.