

DOI: 10.5327/Z16794435201917S1012

**Semiplenária 08****GESTÃO DE CONFLITOS, COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM RESULTADOS**

Marc Jacoby

A “Quarta Revolução Industrial” vem tendo impactos consideráveis no nosso ambiente social e profissional. A mesma influencia significativamente nossa prática cotidiana em medicina do trabalho, assim como os seus saberes e competências próprios e necessários. Trabalho em equipe, liderança, gestão, comunicação, mediação e *coaching* são competências cada vez mais exigidas na prática cotidiana em medicina do trabalho, afigurando-se como essenciais para ganhar em efetividade e para a adoção de uma abordagem orientada a resultados nas discussões com os responsáveis pelas decisões visando melhorar as condições de trabalho. Numa sociedade movida por restrições econômicas, desempenho máximo e realidade virtual, uma gestão eficaz de riscos psicossociais vai se tornando cada vez mais importante, estendendo sensivelmente o papel tradicional do médico do trabalho.

O termo “riscos psicossociais” abrange todas as situações potencialmente conflituosas ligadas à interface entre o indivíduo e sua situação laboral, incluindo a percepção de um desequilíbrio entre “restrições e recursos disponíveis”, comumente definido como sofrimento; situações de “esgotamento profissional” (*Burnout*) chamadas de “depressão laboral” por muitos psiquiatras; situações conflituosas entre indivíduos ou equipes; assédio moral ou sexual, voluntário ou involuntário, no ambiente de trabalho; e violência, como insultos, ameaças ou agressões físicas.

A atuação no campo da gestão de riscos psicossociais e do desenvolvimento de estratégias preventivas exige, antes de tudo, persuadir as organizações de que vale a pena investir neste tipo de prevenção. Algumas empresas acreditam que os meios para se agir eficazmente são muito limitados, outras acham que a tematização deste assunto e a implementação de ações teriam impacto negativo no desempenho ou na reputação da organização. Dado que os riscos psicossociais só dependem parcialmente do ambiente de trabalho - porquanto também dependem da resposta de cada indivíduo à situação -, o fenômeno e seus impactos parecem difíceis de mensurar e, num mundo obcecado pela quantofrenia, o que não for quantificável amiúde nem existe. Ter argumentos convincentes parece ser muito importante, isto é, mensurar o impacto de um fenômeno, demonstrar que a gestão eficaz dos riscos psicossociais assegura automaticamente o sucesso, com impactos positivos no bem estar dos trabalhadores, assim como no desempenho, na sustentabilidade e na imagem da organização, e ressaltar o elevado retorno sobre investimento (*return on investment* – ROI) deste tipo de prevenção. Alguns exemplos de boas práticas demonstram que há ações eficazes disponíveis, bastante fáceis de implantar.

Na medicina do trabalho tradicional, a gestão dos riscos psicossociais estava geralmente restringida à escuta das queixas dos trabalhadores durante os exames médicos, encaminhá-los, quando necessário, para cuidados externos, eventualmente solicitar mudanças de função ou adequações nas condições de trabalho. Gradualmente, os serviços de saúde ocupacional foram desenvolvendo competências para instruir os trabalhadores sobre como incrementar sua resiliência para lidar com situações difíceis no trabalho. Contudo, a maioria das ações permanece focada na prevenção secundária e terciária.

Na saúde ocupacional moderna, buscando uma atuação cada vez mais eficaz em relação ao impacto negativo dos riscos psicossociais no bem estar da população ativa, o papel do médico do trabalho vem mudando substancialmente. Assim, junto do seu papel tradicional, o médico do trabalho também precisa ser capaz de assumir o papel de gestor, mediador, assessor e *coach*.

No contexto da gestão de riscos psicossociais, o campo de ação dos serviços de saúde ocupacional é muito diversificado. Possivelmente, o melhor modelo para poder atuar em todas essas áreas seja o que envolve uma equipe multidisciplinar, estruturada pelo médico do trabalho.

A avaliação, na gestão de riscos psicossociais, visa desenvolver um painel de controle, que evidencie seu impacto na força de trabalho e no desempenho da empresa, destacando, ao mesmo tempo, molas potenciais para a ação. É importante que os indicadores selecionados tenham confiabilidade para motivar e orientar a empresa na implantação das ações e também permitam monitorar a efetividade das ações já em curso. A avaliação também deve considerar os impactos no nível individual, psíquico, físico, cognitivo ou comportamental, para orientar o médico do trabalho nos cuidados que oferece aos pacientes;

No campo das comunicações, o objetivo é o de promover respeito entre os indivíduos, considerar diferenças como complementaridade, conscientizar sobre riscos, levando em conta o impacto potencial dos riscos psicossociais no nível individual, destacar o papel que todo mundo pode ter no âmbito da vigilância compartilhada e como obter apoio no momento de enfrentar, direta ou indiretamente, situações de risco psicossocial. Também é necessário conscientizar a empresa, ter bons argumentos para motivá-la a implantar medidas preventivas, convencê-la de que o médico do trabalho pode ser um interlocutor competente nas questões relacionadas à organização do trabalho, aos sistemas de gestão, à gestão de mudanças e às transformações.

O médico do trabalho vem assumindo crescentemente o papel de assessor, vem se tornando um parceiro ideal da empresa na hora de implanta estratégias de prevenção de riscos psicossociais, ajudando a incrementar os resultados da organização no longo prazo e, assim, fomentar a sustentabilidade da mesma.

Tanto na gestão de conflitos entre trabalhadores na rotina cotidiana quanto na gestão de situações conflituosas entre as diversas partes interessadas, advindas de uma gestão tóxica, ou no caso da solicitação de adequações no ambiente de trabalho por motivos de saúde, o médico do trabalho vem assumindo cada vez mais o papel de mediador e, portanto, deve desenvolver competências nesta área.

Para poder fornecer apoio efetivo em sua prática cotidiana aos pacientes com sintomas de sofrimento psicológico, o médico do trabalho cada vez mais precisa agir como *coach*, ajudando os trabalhadores a desenvolverem sua autoestima, considerando seus pontos fortes, satisfazendo suas necessidades psicológicas e reconhecendo seu perfil específico de sofrimento. Dessa maneira, o médico do trabalho consegue promover a comunicação interpessoal e estimular o pensamento positivo. O desenvolvimento de competências específicas em *coaching*, incluindo o uso de ferramentas para a avaliação da personalidade, contribui para dar uma melhor resposta a essas necessidades;

A gestão de riscos psicossociais envolve a consideração de fatores causais profissionais e extraprofissionais e exige uma abordagem multidisciplinar. O acompanhamento de indivíduos em sofrimento psicológico e a reintegração profissional de trabalhadores depois de afastamentos prolongados por problemas psíquicos precisam de uma abordagem individualizada de cada caso por uma equipe multidisciplinar, associada a adequações do ambiente/organização do trabalho, acompanhamento intensivo pelo médico do trabalho e, quando necessário, apoio especializado do psicólogo e/ou assistente social.

Exemplos de boas práticas com ferramentas para gestão de riscos psicossociais devem motivar os serviços de medicina do trabalho a desenvolverem seu próprio kit de ferramentas, assim como a destacarem a viabilidade da implementação de estratégias eficazes de prevenção nos seus três níveis.

A avaliação sistemática da percepção de estresse no trabalho (p. ex., com o questionário de Karasek) durante os exames periódicos de saúde ocupacional ou através de inquéritos pontuais, assim como o levantamento de sintomas e sinais de déficits cognitivos relacionados ao trabalho, ajudam na coleta de dados suficientes para elaborar um painel de controle com informações sobre impactos, evolução e efetividade das ações preventivas e destacando situações de gestão tóxica.

Para a prevenção primária, tem duas ferramentas que parecem ser especialmente eficazes:

- Oficina para gestores intitulada “Desempenho dos negócios através da gestão eficaz do estresse”. Esta oficina é conduzida de acordo com o modelo vertical, porque o aspecto aparentemente fundamental para que esta proposta seja eficaz é obter o engajamento e a participação das hierarquias superiores da empresa. A oficina inclui uma parte teórica, na qual os participantes recebem informações sobre os resultados da avaliação e orientações acerca do impacto individual e coletivo de práticas inadequadas de gestão do estresse e sobre aspectos específicos do esgotamento profissional. Na parte prática, os gestores são convidados para compartilhar suas percepções de acordo com uma lista de estressores potenciais no trabalho. Estes estressores podem ter causas organizacionais, podendo estar relacionados ao trabalho ou à interface entre a vida profissional e pessoal. A partir dos achados, os gestores elaboram propostas de ações para melhorar a situação. Também recebem dicas sobre como lidar melhor com seu próprio sofrimento. O treinamento conclui com a descrição de configurações objetivas para cada participante, tanto da perspectiva profissional quanto da pessoal;
- Programa de treinamento em “gestão individualizada”, baseada nos diferentes perfis de personalidade (PCM – Modelo de Processo de Comunicação).

Na prevenção secundária, as seguintes atividades asseguram os melhores resultados e retorno:

- Palestras para sensibilizar o público em relação a temas tais como “Vigilância compartilhada na gestão de riscos psicossociais”, “Prevenção do esgotamento profissional”, “Sono e desempenho mental”;

- Implementação de uma “Plataforma de contato para gestão de riscos psicossociais”, que os trabalhadores podem acessar para solicitar apoio e conselhos;
- *Coaching* individualizado, baseado na avaliação da personalidade (PCM) em caso de presença de sintomas de sofrimento psicológico;
- Ensino de técnicas de relaxamento.

Na prevenção terciária, é o “manejo individualizado do caso” por uma equipe multidisciplinar o que traz os melhores resultados. Esta abordagem inclui adequações no ambiente de trabalho, quando necessárias, acompanhamento médico intensivo em saúde ocupacional e o apoio especializado de psicólogo e/ou assistente social, quando necessário.

O objetivo desta palestra é demonstrar que, em um mundo VUCA (do inglês, volátil, incerto, complexo e ambíguo), a consideração dos riscos psicossociais tem importância crescente, porquanto nos países desenvolvidos vêm gradualmente se tornando a causa principal de sofrimento no trabalho. É essencial que os serviços de saúde ocupacional adquiram os conhecimentos e as competências necessários para se tornarem o interlocutor preferencial das empresas, para lhes fornecer conselhos, orientações e apoio nesta área. Há muitas ferramentas disponíveis para assegurar uma melhor gestão dos riscos psicossociais, cabe a nós aplicá-las na prática e fazê-las progredir.