

RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇAS TÓXICAS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO*COMMUNICATION NOISE AND TOXIC LEADERSHIP IN THE WORK ENVIRONMENT: AN INTRODUCTORY STUDY*<https://doi.org/10.5281/zenodo.15127227>Rafael Fedichima Hirose¹
João Adalberto Campato Jr²**RESUMO**

Tendo em vista que a maioria das pessoas ainda possuiu um conceito restrito e simplista de meio ambiente, esquece-se, frequentemente, de que ele se caracteriza para além dos aspectos naturais (flora, fauna, solo, ar, águas etc.), abrangendo, também, ambientes denominados artificiais ou construídos, dos quais se destaca o meio ambiente do trabalho, objeto central deste artigo. O meio ambiente do trabalho constitui uma ambiência em que se verificam atividades e relações laborais, que podem ocorrer em espaços fechados ou abertos. Trata-se de um texto oriundo de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica, que tem como objetivo geral examinar como os ruídos de comunicação e as lideranças tóxicas influenciam na sustentabilidade do ambiente de trabalho atuando como se fossem verdadeiros impactos ambientais. Ao final, busca-se apresentar algumas sugestões para recuperar e restaurar a sustentabilidade, sobretudo social, desse meio ambiente, como, por exemplo, a necessidade de remodelar a cultura organizacional dos ambientes de trabalho capacitando os líderes para uma ação democrática, colaborativa e não direcionada somente para o lucro, bem como havendo um funcionamento da comunicação mais clara, precisa e respeitosa para com os outros.

Palavras-chave: meio ambiente, meio ambiente de trabalho, ruídos de comunicação, lideranças tóxicas, sustentabilidade.

ABSTRACT

Bearing in mind that most people still have a restricted and simplistic concept of the environment, they often forget that it is characterized beyond natural aspects (flora, fauna, soil, air, water, etc.), encompassing, also, environments called artificial or constructed, of which the work environment stands out, the central object of this article. The work environment constitutes an environment in which activities and work relationships occur, which can occur in closed or open spaces. This is a text originating from qualitative research, developed through a bibliographical review, whose general objective is to examine how communication noise and toxic leadership strongly influence the sustainability of the work environment, acting as if they

¹ Professor do Curso de Direito da Universidade Brasil (UB). Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil (UB). Fernandópolis- SP. Link do Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6740318982931711> Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2477-5924>. E-mail: rafaelhirose@hotmail.com

² Professor Titular e Orientador Permanente do Curso de Mestrado Interdisciplinar em Ciências Ambientais da Universidade Brasil (UB). Mestre e Doutor em Letras pela UNESP. Pós-Doutorados pela USP, UNICAMP, UERJ e UFMS. Link do Currículo Lattes: Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9026-5007>. Email: campatojr@gmail.com

were true. environmental impacts. In the end, we seek to present some suggestions to recover and restore the sustainability, especially social, of this environment, such as, for example, the need to remodel the organizational culture of work environments, training leaders for democratic, collaborative and non-discriminatory action. directed only towards profit, as well as having clearer, more precise and respectful communication towards others.

Keywords: Keywords: environment, work environment, communication noise, toxic leadership, sustainability.

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se, cada vez mais, que o meio ambiente de trabalho tem se tornado razão de adoecimento físico e psíquico dos seres humanos. Entre outros fatores que explicam esse preocupante fenômeno, pode-se listar a ação das lideranças tóxicas e as falhas nos processos de comunicação corporativa. Tanto um como outro estão ancorados em verdadeiras “guerras de egos” e na busca incessante pela maior produtividade e pelo acúmulo de capital, este último fruto da herança desvirtuada do neoliberalismo e do capitalismo moderno na sua vertente mais radical.

Como se observa, o tema do presente artigo é o meio ambiente do trabalho. Pondera-se que essa forma de abordagem do meio ambiente é relativamente nova, fruto de reflexões que emergem de processos recentes de maturação e inovação do conceito de meio ambiente, que era visto até então predominantemente como sinônimo de meio ambiente natural, numa visão exclusiva naturalista e estritamente biológica (Carvalho, 2012).

Em decorrência de sua relevância e de certo desconhecimento que persiste em rondar o tema, faz-se necessário entender, preliminarmente, o que vem a ser o meio ambiente de trabalho e dois dos principais motivos pelos quais ele se torna insustentável, afetando a saúde dos trabalhadores de forma perigosa.

Nesse sentido, por meio de uma pesquisa qualitativa e de uma revisão bibliográfica, o presente trabalho tem como objetivo geral examinar como os ruídos de comunicação e as lideranças tóxicas influenciam a sustentabilidade do ambiente de trabalho atuando como se fossem impactos ambientais.

Para alcançar esse objetivo, abordar-se-á o conceito de meio ambiente, apresentando algumas de suas modalidades. Posteriormente, apresentar-se-á uma definição de meio ambiente de trabalho e sua tipologia, fixando a importância da interação humana nesse meio ambiente,

evidenciando a necessidade de fomentar sua sustentabilidade e salubridade como decorrência do princípio da dignidade da pessoa humana. Em seguida, serão abordados os ruídos comunicacionais e as lideranças tóxicas sob uma perspectiva de problemas do meio ambiente do trabalho e, ao final, serão apresentados meios de recuperações/restaurações ligados a esse meio ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O meio ambiente

2.1.1 Visão naturalista e visão socioambiental

O meio ambiente saudável e sustentável revela-se condição fundamental para o desenvolvimento humano, tanto é dessa maneira que a Constituição Federal do Brasil de 1988 o eleva a um patamar de direito fundamental e o considera indispensável à dignidade da pessoa humana. Vale destacar o que prevê o art. 225 da Carta Magna (Brasil, 1988), ao sinalizar que todas as pessoas têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Quanto às definições de meio ambiente, impõe dizer que se trata de um conceito em construção e que é abordado de diferentes maneiras de acordo com as diversas áreas de conhecimento humano. É cabível salientar, todavia, que tais concepções, orbitam em torno de dois grandes grupos: a concepção naturalista e a concepção socioambiental. (Carvalho, 2012).

A concepção naturalista defende a visão, em certo sentido, simplificadora, fragmentada e reducionista de que o meio ambiente é composto apenas de componentes naturais, físicos e biológicos da natureza. Assim sendo, o meio ambiente é a flora, a fauna, os rios, o relevo, o ar, ficando de fora deste complexo o homem e sua cultura.

Entretanto, existe uma abordagem mais ampla do fenômeno, valendo-se de conceitos de meio ambiente mais atuais, sempre acentuando que o meio ambiente não é constituído apenas

de aspectos naturais, mas, também, de elementos sociais e culturais, numa visão socioambiental, denominada de concepção socioambiental. (Carvalho, 2012).

Para a concepção socioambiental, o meio ambiente é definido em toda sua real complexidade, formado pelos “aspectos bióticos + abióticos + a cultura do ser humano (sua tecnologia, artefatos, construções, artes, ciências, religiões, valores estéticos e morais, ética, política e economia, etc.)” (Dias, 2000, p.112-113). É nessa linha que caminha Reigota (2010, p.14-15) ao conceituar o meio ambiente como: “Lugar determinado ou percebido, onde os elementos naturais e sociais estão em relações dinâmicas e em interação. Essas relações implicam processos de criação cultural e tecnológica e processos históricos e sociais do meio natural e construído”.

Por ser a perspectiva socioambiental de inestimável abrangência para compreender o meio ambiente e o meio ambiente do trabalho, elege-se tal paradigma para sustentar o presente trabalho.

2.1.2 Modalidades de meio ambiente e o direito ao meio ambiente equilibrado

Uma divisão dos meios ambientes em outras modalidades, como se fará a partir de agora, é pertinente para efeito didático e analítico, pois, na realidade, o meio ambiente constitui um todo único, concretizado por fenômenos diversos e que interagem continuamente entre si.

Apesar disso, convencionou-se a divisão entre elementos naturais e artificiais do meio ambiente. O meio ambiente natural é produto dos processos físicos e químicos da natureza, nos quais não haveria interferência dos homens. O meio ambiente artificial recobre o meio ambiente cultural e o meio ambiente do trabalho. Reafirma-se que se trata de classificação meramente indicativa, já que inexistente espaço totalmente natural, pois todos são afetados pela ação antrópica (Ribeiro, 1991).

Saliente-se que, independentemente do espaço em que se estiver, os homens têm direito a um meio ambiente saudável e equilibrado, conforme rezam, entre outros, os documentos da Organização das Nações Unidas (ONU). Da mesma sorte, a Constituição Brasileira de 1988 garante o meio ambiente como um direito fundamental à qualidade de vida do cidadão.

Com efeito, um meio ambiente saudável e com qualidade – inclusive o meio ambiente do trabalho - configura-se como conquista de todo cidadão brasileiro, a qual deve ser preservada pelo poder público e pela coletividade.

2.2 O meio ambiente do trabalho

2.2.1 Conceito

O meio ambiente de trabalho constitui um conceito singular que deve ser observado, descrito e interpretado em toda a sua diversidade de aspectos; portanto, vai além de um significado uno e delimitado proveniente de uma interpretação gramatical das palavras que o compõem.

É possível entender meio ambiente do trabalho como o local em que as pessoas desempenham suas atividades laborais, remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a segurança físico-psíquica dos trabalhadores, sejam homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos etc. (Fiorillo, 2002). Nessa linha de pensamento, Melo (2017, p.10) ressalta que “o conceito de meio ambiente do trabalho é constituído por todos os elementos que compõem as condições (materiais e imateriais, físicas ou psíquicas) de trabalho de uma pessoa, relacionadas à sua sadia qualidade de vida”.

O primeiro aspecto que vem à tona quando se pensa em meio ambiente de trabalho é aquele que corresponde ao local físico, aberto ou fechado, estático ou em movimento, em que uma pessoa presta serviço a outra, por exemplo, o escritório de uma empresa, o balcão de uma fábrica, os campos de uma propriedade agrícola, um ônibus e mesmo a residência do trabalhador. Em decorrência desse aspecto físico, quando se estuda o meio ambiente do trabalho, também se deve examinar questões como riscos ambientais, questões de insalubridade e periculosidade a que são submetidos determinados trabalhadores.

O segundo aspecto, segundo Maranhão (2016), que pode ser realçado na definição de meio ambiente do trabalho, é o conjunto das ações humanas dentro desse ambiente laboral, ou seja, todas as atividades realizadas, tanto na prestação do serviço, quanto na conferência dessa prestação de serviço. Ressalta-se o alcance humano do meio ambiente do trabalho, formado pelas relações entre o elemento humano no espaço laboral, relações que podem ser mais ou menos sustentáveis socialmente, mais ou menos salubres psicologicamente.

O terceiro conceito na definição de meio ambiente de trabalho é o próprio homem, na

qualidade de trabalhador. Aborda-se o meio ambiente do trabalho como as condições de um espaço ou ambiência no qual se articulam as atividades laborais, as relações humanas entre os trabalhadores, os aspectos materiais e imateriais mais ou menos salubres envolvidos no trabalho, interação com o ambiente externo, ação dos níveis hierárquicos.

2.2.2 Modalidade de meio ambiente do trabalho

O meio ambiente do trabalho não se restringe ao local específico e fixo onde se trabalha, como uma sala, um galpão, um laboratório ou uma fazenda. O meio ambiente do trabalho pode se apresentar de diversas maneiras, que tendem a se multiplicar em razão dos avanços tecnológicas e das novas relações sociais.

Abaixo segue uma breve tipologia de meio ambientes do trabalho sistematizada com base em leitura de autores como Maranhão (2016) e Melo (2017):

- individual: entendido como aquele que se desenvolve em ambiente isolado, não contando com a presença, intervenção ou interação de terceiro.
- coletivo: aquele que se aperfeiçoa em ambiente em que conta com a presença, intervenção ou interação de terceiras pessoas.
- aberto: definido como aquele onde não há barreiras físicas e espaciais que limitam o observar e o ser observado no desempenho de seu labor, ou seja, aqueles em que não há paredes e tetos, como por exemplo o labor no campo.
- fechado: conceituado como o ambiente em que se encontram barreiras físicas, limitando o observar e o ser observado. Nesse tipo de ambiente, verifica-se o menor número de fatores naturais que influenciam no desempenho do trabalho.
- estático: delineado como o ambiente em que os elementos circundantes quase não se movem, geralmente sendo os mesmos, permanecendo quase sempre no mesmo lugar, como, por exemplo, as pessoas do setor financeiro que trabalham dentro de uma sala.
- móvel: caracterizado pela mudança constante do ambiente de trabalho, em que os elementos que o compõem se alternam e se inovam. A título de exemplificação, cita-se o do vendedor externo, que constantemente labora com a visita aos clientes.
- presencial: materializado pela presença física dos integrantes dentro do ambiente de trabalho, marcado pela interação pessoal.

- remoto: é o ambiente de trabalho cujo serviço é prestado num local diverso de onde comumente ele deveria ser prestado, por exemplo, o home office, em que o trabalhador dentro da sua residência presta serviço ao tomador de serviço.

- urbano: consubstanciado pelo ambiente de labor fixado nas cidades, onde há pouca interação do homem com a natureza.

- rural: definido como o ambiente de trabalho fixado nas zonas rurais, como sítios, fazendas e rios, dentre outros, marcado pela constante interação do homem com o meio natural e com a natureza.

2.2.3 Meio ambiente do trabalho e a interação humana

A história humana recente evidenciada pelas experiências atuais de isolamento social ocasionados por problemas de saúde e as suas consequências demonstraram a real necessidade que todo ser humano tem de interagir com o outro ser humano. Minicucci (1992, p. 219) ensina que “todo homem é normalmente social, deseja o convívio, formar amizades, torna-se infeliz quando isolado por muito tempo”. Tal realidade não difere no ambiente de trabalho; pelo contrário, ela se reafirma e ganha forma a ponto de ser condição primordial para o desenvolvimento individual e social de cada trabalhador e de forma reflexa a toda a organização.

Surge, dessa forma, uma das grandes preocupações atuais no quadro do meio ambiente de trabalho: o modo como que as pessoas interagem dentro do ambiente de trabalho. Se conviver com outras pessoas e suas diferenças já constitui tarefa árdua, ainda mais difícil se revela quando esse convívio deve ocorrer com o outro em um ambiente de trabalho, carregado por cobranças, hierarquias, normas, competições e estresses.

Essa preocupação está amparada no aspecto legal e de ordem constitucional, pois o inciso VIII do art. 200, que trata da tutela da saúde (art. 196 da CF) assim preceitua:

Art. 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:
[...]
VIII – colaborar com a proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.
(Brasil, 1988)

Nota-se que a primeira e grande dificuldade está em entender a limitação e o problema

singular de cada ser individualizado. Nesse sentido, Bom Sucesso (2002, p. 29-30) enumera algumas dificuldades individuais que afetam a relação interpessoal:

a) Falta de objetivos pessoais: trata-se de pessoas que possuem dificuldades em traçar rumos para o seu futuro. Desanimam diante de obstáculos, e não se mostram criativas para buscar soluções, sentem-se frustradas e, por isso, mudam continuamente seu rumo. Nos processos de mudanças, são levadas pelos outros, aguardando sempre as instruções. Muitas vezes, trabalham em profissão que não gostam, mas não apresentam atitudes para novos redirecionamentos.

b) Dificuldade em priorizar: muitas pessoas se queixam da “falta de tempo”, para realizar suas tarefas. O que muitas vezes se percebe é a grande dificuldade em estabelecer prioridades. Muitas vezes, acumulam-se tarefas, sem avaliar as reais possibilidades de executá-las, ou a dificuldade para dizer “não”, propõem-se a fazer coisas que não é possível cumprir. Para realização das tarefas, saber administrar o tempo é fundamental.

c) Dificuldade em ouvir: a maioria dos conflitos acontece em virtude da dificuldade que temos em ouvir e compreender o outro. Temos o hábito de julgar o outro a partir dos nossos valores, esquecendo-nos de respeitar as diferenças individuais. A nossa dificuldade em ouvir o outro aumenta, principalmente se temos pontos de vista diferentes. Muitos gerentes avaliam sua equipe a partir dos seus próprios paradigmas, da sua maneira de ver o que é certo e errado, não acenando com a possibilidade de considerar o pensamento do outro, sem querer ouvir o que as pessoas pensam. É fundamental que um gestor queira saber o ponto de vista de sua equipe, perguntar antes de julgar, permitir que sejam dadas sugestões, criar espaços para que diferentes percepções possam vir à tona, solicitar sempre que possível a participação de todos.

Ainda que haja noções gerais do comportamento de um homem médio, não se pode ignorar que cada ser humano, portanto, cada trabalhador, é individualizado, com comportamentos peculiares, pois se trata da própria natureza do ser humano agir com mais ou menos ênfase, motivadas por suas histórias de vida, passadas ou recentes.

Em síntese, a falta de equilíbrio e de sustentabilidade do meio ambiente do trabalho é evidenciada por inúmeros fatores, sendo alguns dos principais a interação humana perniciososa no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o assédio moral, o assédio sexual, as diferenças salariais entre trabalhadores com os mesmos postos, presença de líderes cujo comportamento é autoritário, ruídos na comunicação. As consequências do desequilíbrio no meio ambiente do trabalho aproximam-se daquelas da falta de sustentabilidade social, em que o tratamento com cuidado e respeito dos recursos humanos de uma empresa ou organização são objeto de uma gestão fracassada.

2.2.4 Meio ambiente do trabalho, sustentabilidade e salubridade

A sustentabilidade e a salubridade no meio ambiente de trabalho a cada dia que passa ganham novos contornos, novos arranjos e novas preocupações, galgando uma atenção geral e a nível mundial, ultrapassando uma preocupação meramente isolada, regionalizada e setorializada.

Esse aumento de atenção e a globalização do tema estão ligados às mudanças, ainda que graduais, de cada ser humano, às novas políticas públicas adotadas e às atuais políticas econômicas que, por interagirem entre si, afetam o meio ambiente como um todo, não se excetuando o meio ambiente do trabalho.

Nesse sentido, cumpre traçar dois novos conceitos. O primeiro, sustentabilidade, é, para Barbieri (1997), o processo pelo qual as sociedades administram as condições materiais de sua reprodução, atentando-se nos princípios éticos, sociais e políticos que orientam a distribuição de seus recursos ambientais. No juízo de Silva (2020, p. 213), sustentabilidade é “o respeito à capacidade de suporte dos sistemas” econômicos, ambiental e social. O segundo é a salubridade, que, no ambiente do trabalho, visa proteger o bem-estar do trabalhador, não prejudicando a sua integridade física e psíquica, prevenindo as situações de vulnerabilidade como precaução e tomando atitudes rápidas se algum problema se instalar.

Padilha (2013, p. 8590) pondera que:

O ambiente do trabalho encontra-se atualmente inserido em um mercado econômico altamente agressivo e centrado na busca de altas taxas de produtividade por meio de constantes inovações tecnológicas, na qual a finalidade primordial, a busca pelo lucro, se dá, senão em detrimento da qualidade de vida do ser humano trabalhador e de sua dignidade, com certeza desconsiderando tais valores de forma prioritária.

Assim, passa a ser um dos grandes desafios mundiais trazer um modelo inovador que atente não só para o crescimento exponencial de trabalho, pois sem trabalho não há meio de subsistência, mas que esse crescimento seja sustentável e salubre, não se esquecendo de cada indivíduo dentro de cada ambiente laborativo e das suas interações pessoais de um para com o outro.

2.2.5 O Meio ambiente do trabalho e o princípio da dignidade da pessoa humana

A lei de maior relevância do ordenamento jurídico brasileiro é a Constituição Federal, promulgada em 05 de outubro de 1988 após o fim do regime ditatorial; por isso, é conhecida como Carta Política de 1988, Carta Republicana.

Ao analisar o conteúdo dessa importante norma, observa-se a existência de preceitos, direitos e princípios revestidos de tanta relevância que não podem ser suprimidos ou diminuídos por alterações legislativas. Por tal motivo, são chamados de direitos, princípios e garantias fundamentais, sendo reconhecido o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana como um dos integrantes desse rol.

No ensinamento de Sarlet (2011, p. 73), “dignidade da pessoa humana é todo um conjunto de direitos e deveres essenciais para garantir as condições mínimas existenciais para o desenvolvimento de uma vida saudável”. Nesse esteio, Guerra, ao discorrer sobre o tema, alerta que

A dignidade é uma qualidade intrínseca da pessoa humana que não pode ser afastada de quem quer que seja. Não se pode cogitar, por exemplo, que uma pessoa esteja despida dessa qualidade, ainda que seja um ser considerado repugnante pela sociedade na qual esteja inserida. Isso porque, como visto, a dignidade é inerente a própria pessoa, em que pese não observar a prática de comportamentos que sejam considerados dignos por todos. (Guerra, 2014, p. 206)

Não diferentemente, principalmente após o advento da Constituição de 1988, o direito ao meio ambiente de trabalho equilibrado é entendido como um direito fundamental, essencial e com previsão expressa no texto constitucional. Padilha ensina que

A correlação direta da proteção da saúde e qualidade de vida do trabalhador ao equilíbrio do meio ambiente é resultado da consagração do meio ambiente do trabalho enquanto um direito fundamental, e exige do aplicador do direito uma nova postura, voltada à promoção dessa nova ótica de implementação da proteção do trabalhador no seu ambiente laboral, numa perspectiva muito mais abrangente e integradora. (Padilha, 2013, p. 177)

Ainda com relação ao aspecto normativo, o artigo art. 7º, inciso XXII da Carta Republicana, prevê que

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; (Brasil, 1988)

Decorre da leitura do artigo que o texto constitucional tem como uma das premissas a proteção da integridade emocional e física dos trabalhadores com o controle dos agentes maléficos do ambiente de trabalho visando, também, ainda que de forma reflexa, o alcance do meio ambiente equilibrado.

Há que ponderar que o princípio da dignidade da pessoa humana e o direito ao ambiente de trabalho equilibrado devem existir em conjunto não podendo ocorrer diferentemente no sentido de que o direito ao meio ambiente equilibrado está ligado ao princípio da dignidade da pessoa humana, interagindo entre si e não se dissociando um do outro, pois não há meio ambiente equilibrado com trabalhadores sem dignidade humana para desenvolver o seu trabalho.

De mais a mais, não se pode ignorar conceito de saúde trazida pela Organização Mundial da Saúde (Organização Mundial da Saúde, 1946) que declara que a saúde constitui um estado de integral bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”.

Em decorrência dessa nova visão de saúde, segundo Padilha (2013), o ambiente de trabalho equilibrado é o que se preocupa com a análise dos riscos das atividades desenvolvidas, passando pelos impactos à saúde do trabalhador até as formas de organização e técnicas de trabalho, ou seja, aquele que se preocupa com os aspectos físicos e psíquicos do trabalhador, bem como a interação de todos dentro desse ambiente.

Ao alcançar um meio ambiente sadio, equilibrado e sustentável, valoriza-se conjuntamente o princípio da dignidade da pessoa humana, que, segundo Piovesan, simboliza um superprincípio constitucional, a norma maior a orientar o constitucionalismo contemporâneo, nas esferas local e global, de modo a dotá-lo de especial racionalidade, unidade e sentido (Piovesan, 2013).

Pelo exposto, entende-se que o meio ambiente do trabalho sadio, salubre e equilibrado é fundamental para a saúde do trabalhador, tratando-se de um direito fundamental da sua dignidade enquanto pessoa humana.

3 PROBLEMAS NO AMBIENTE DO TRABALHO

Serão analisados dois problemas de grande frequência e intensidade no ambiente de trabalho, ameaçando sua sustentabilidade, principalmente a social. Ressalve-se de que não se tem a pretensão de esgotar a matéria e sim comentá-la para posteriormente apresentar mecanismos de prevenção, amenização e possível solução.

3.1 Ruídos comunicacionais

Por variadas razões, o homem necessita interagir com outros homens, comunicar-se. “Comunicação” vem do vocábulo latino *communicare*, que significa ato de tornar comum uma informação. Ao comunicar, o homem procura entender e ser entendido, compartilhando representações, sentimentos e anseios, além de buscar agir sobre os outros, estabelecendo um diálogo. (Casali, 2012).

Segundo Pentecost (1993), a comunicação possui quatro elementos que interagem entre si no sentido de tornar a comunicação efetiva e precisa: o emissor, o receptor, a mensagem e o referente. A esses devem ser acrescentados o canal e o código.

O emissor é a pessoa ou um grupo de pessoas que transmite a mensagem ao receptor, de acordo com determinadas finalidades. O receptor é o indivíduo ou o grupo de pessoas que recebe as mensagens do emissor e as interpreta. Caso não alcance entendê-las, é lícito que ele peça ao emissor que se explique melhor, processo este denominado feedback, uma reação à comunicação (Stoner; Freeman, 1999). A mensagem é o conteúdo transmitido a respeito de um referente, que é o objeto, o contexto social e histórico a que se refere a comunicação. O canal é o meio de transmissão da mensagem. Numa troca de e-mail, por exemplo, o canal é a tela do computador. Já o código constitui os sinais convencionados para promover a comunicação. São códigos as línguas, as placas de trânsito, o código Morse, entre outros.

No meio ambiente de trabalho, a comunicação mostra-se essencial para a transmissão de informações corretas e troca de ideias, estabelecendo uma rede de articulações entre os trabalhadores. Uma boa comunicação é aquela em que mensagem do emissor é entendida de forma clara e rápida pelo receptor, pois o ambiente de trabalho é um local onde existe uma interação e uma dependência de um para com o outro numa espécie de ecossistema laboral.

Quando a comunicação entre emissor e receptor não alcança o objetivo de veicular a mensagem conforme se pretendia, se diz que ela foi ineficaz, não gerando a ação desejada.

Falhas e ruídos na comunicação indicam que um meio ambiente de trabalho pode estar se tornando insustentável social e até economicamente.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (1995, p. 82), ruídos de comunicação são como um “conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa”. São exemplos de ruídos: letras miúdas, pronúncia incorreta, conversas paralelas, falhas em aparelhos de som como microfones, poluição sonora, tom de voz, excesso de linguagem rebuscada, cansaço, estresse, desconhecimento do funcionamento de canais, entre outros.

Enfim, ruídos podem ser abordados como qualquer elemento físico, psicológico, fisiológico, organizacional e semântico interferindo no processo de quem emite a comunicação e quem a recebe. Alertam Pizzaia e Santana (2020, p. 7120) que os efeitos dos ruídos de comunicação estão ligados ao fato de que “nem sempre a mensagem que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende”.

A falta de clareza e precisão na transmissão e recepção de informações leva a erros e retrabalhos gerando consequências no ambiente do trabalho como prejuízos à eficiência operacional, à sustentabilidade, ao desempenho geral, causando sentimento de impotência e incapacidade aos labutadores vítimas do ruído comunicacional.

Drucker (1992) alerta que sessenta por cento de todos os problemas administrativos dentro de um ambiente organizacional são gerados pela ineficiência na comunicação. Penteado (1993, p. 23), por sua vez, leciona e incentiva que:

Saber comunicar-se com os empregados é condição “sine qua non” de liderança, visto que a capacidade de liderar pode ser definida como a capacidade de comunicar. A expressão, sob todas as suas formas, é responsabilidade precípua do líder, a quem compete ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo a que pertence e ao qual lidera. (sem grifo no original)

A comunicação sem ruídos passa ser uma ferramenta essencial para o adequado desenrolar das atividades rotineiras do ambiente do trabalho, isto porque a comunicação efetiva torna-se propícia à criação do conhecimento e da harmonia entre os membros do ambiente laboral, evitando cobranças e punições por tarefas cumpridas à revelia do ordenado.

Tudo concorre para gerar um meio ambiente de trabalho com sustentabilidade, sobretudo do prisma social, já que os gestores e colaboradores de empresas e outros locais passam a compartilhar de um meio ambiente salubre propício a um trabalho em que as relações

Comentado [A1]: Não está nas referências

Comentado [A2R1]: Incluído

humanas profissionais se aproximam das relações pessoais. Dessa forma, essas relações tornam-se mais afetivas, transparentes, organizadas e tendendo a durar mais, transmitindo, como num pacto social, os bons valores às gerações de trabalhadores futuras. Nem é preciso salientar que em ambientes harmônicos de trabalho, há grande chance de os trabalhadores produzirem mais e atuarem na sustentabilidade econômica. Em ambientes do trabalho sustentáveis, a atenção não se centra só na produção e no produto, mas nas pessoas envolvidas com todo o processo.

Em contraponto a esse cenário, torna-se óbvio que a comunicação com ruído pode ocasionar com mais frequência violações pessoais, ambientais e legais no ambiente de trabalho, quando não a total incapacidade de saber o que deve ser realizado em determinado dia de trabalho.

3.2 Lideranças tóxicas

As lideranças tóxicas constituem outra ameaça ao equilíbrio e à sustentabilidade do meio ambiente do trabalho. Nesse aspecto, observa Maria Ester de Freitas:

Alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros; é necessário arrasar o outro para que o agressor tenha uma boa autoestima, para demonstrar poder, pois ele é ávido de admiração e aprovação, manipulando os demais para atingir esses resultados. A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos. (Freitas, 2001, p. 9)

As palavras acima apresentam certa realidade, conquanto que não seja objetivo deste artigo traçar um perfil psicológico da liderança tóxica. Aqui se pretende conceituar e demonstrar o dano que tal fenômeno causa ao meio ambiente de trabalho. Como se tem insistido, tendo em vista que o meio ambiente do trabalho está ligado ao meio ambiente geral, é inevitável concluir ser impossível qualidade de vida sem haver qualidade de trabalho tampouco se pode alcançar meio ambiente geral sustentável, ignorando o meio ambiente do trabalho (Oliveira, 2011).

Um levantamento da Associação de Psicologia dos Estados Unidos, publicado em artigo da revista *Quartz* (2016), revela que 75% dos trabalhadores americanos consideram seus chefes a maior razão de estresse no trabalho. Em outro estudo (2016), os pesquisadores da Harvard

Business School e da Universidade de Stanford analisaram dados provenientes de mais de 200 estudos, e chegaram à conclusão de que estresses simples e cotidianos, no trabalho, podem fazer tão mal à saúde quanto a exposição à fumaça do cigarro.

Pondera-se que, ao conceituar liderança tóxica, é preciso observar que os estudos realizados sobre o tema liderança foram desproporcionais em certo sentido, pois realizaram-se muitos estudos sobre os aspectos positivos e poucos com relação a seus aspectos negativos, como aponta Pelletier (2010).

Ainda, revela-se, conforme Yavas (2016), que não se possui um conceito definitivo de liderança e liderança tóxica. Entretanto, dada a necessidade de trabalhar com um conceito operacional, pode-se conceituar liderança “como a capacidade de inspirar e guiar os outros em torno da construção e concretização de uma visão partilhada” (Borra; Kunkel, 2002, apud Gregoire; Arendt, 2004, p. 395). Quanto à liderança tóxica, define-se como a liderança capaz de gerar consequências negativas (“toxinas”), que causem dor física ou psicológica (Assad, 2017).

Segundo observa Andrade *et. al.* (2019, p. 382) a respeito das reflexões de Reed sobre liderança tóxica,

Reed (2014) descreve a liderança tóxica a partir de três principais sintomas: (1) o bem-estar dos subordinados não é levado em consideração; (2) afeta o clima organizacional de forma negativa a partir de técnicas interpessoais ou sua própria personalidade e (3) seus interesses pessoais estão ligados à sua motivação, seus subordinados acreditam e apontam isso como principal motivação.

Pode-se constatar em uma liderança tóxica a presença de um egocentrismo, apoiado em desprezo pelo sentimento alheio gerando consequências negativas ao meio ambiente de trabalho e uma falsa percepção da real motivação do grupo de trabalho, visto que essa passa a se confundir com a do líder tóxico. O líder tóxico, metaforicamente, é um causador de impactos ambientais negativos no meio ambiente de trabalho.

Segundo Andreoli *et al.* (2017), eis outras características de uma liderança tóxica: falta de capacidade ou vontade para ouvir as pessoas; falta de diálogo com os subordinados, não manifestando feedback com opiniões construtivas sobre o desempenho das funções dos liderados; não admissão de seus próprios erros; e desinteresse pelo quadro emocional dos integrantes do ambiente de trabalho.

Yavas (2016) acrescenta outras consequências do líder tóxico ao meio ambiente

Comentado [A3]: Reparado nas referências

organizacional: queda no desempenho individual e na eficiência; o deslocamento do pensamento de bem-estar do grupo para o pensamento de bem-estar pessoal do líder; falta de comprometimento organizacional, bem como aumento na falta de assiduidade, o que pode levar a um sentimento de ausência de empatia e esperança e poda ao poder criativo, inovador do colaborador.

Além dessas consequências, a liderança tóxica se vê envolvida com a alta rotatividade de funcionários, pois os colaboradores almejam ambientes sustentáveis socialmente que geram tranquilidade para o desenvolver laboral, e não um ambiente de conflitos. No campo subjetivo do trabalhador, são verificados transtornos psicológicos, como: depressão, crises de ansiedade, *burnout*, dentre outros.

Em recente reportagem sobre a liderança tóxica, publicada em 17 de maio de 2024, pela revista *Exame*, assinada por Layane Serrano, informa-se que, segundo a primeira pesquisa sobre o tema realizada pela Talenses Group com 590 lideranças no Brasil, um líder tóxico não está ligado a uma questão de gênero, geração ou raça, mas ao comportamento. Além de tudo, aponta que 58% dos entrevistados entendem que a atitude de abusar do poder é a principal característica de um líder tóxico. Discorre a reportagem ainda que a consequência central de uma liderança tóxica está no campo da saúde mental.

Comentado [A4]: Incluído nas referências

Com base nisso, é cabível registrar que uma liderança tóxica cria contratempos tanto ao trabalhador quanto ao ambiente laboral, sendo, portanto, um dos principais e mais graves problemas evidenciados na esfera do meio ambiente de trabalho.

4 RESTAURAÇÃO DO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO

A partir da presente seção, serão analisadas as possíveis soluções para a restauração e a recuperação do meio ambiente de trabalho partindo da premissa segundo a qual o ser humano é o ator principal a ser protegido, seja de si mesmo ou de outro da mesma espécie.

4.1 A humanização do trabalho

Qual seria o aspecto mais importante no meio ambiente de trabalho? Seria a infraestrutura, a localização, os maquinários ou seria a segurança dos trabalhadores? Seriam

os computadores? Seria o mobiliário? Seriam os ares-condicionados que amenizam o clima? Seria o salário que possibilita a subsistência e a vida digna de quem trabalha? Seriam os trabalhadores e a qualidade das interações humanas?

Todos os objetos mencionados apenas são significativos num ambiente do trabalho sustentável se atuarem em prol do conforto dos seres humanos, que, no meio ambiente de trabalho, ainda devem ocupar a condição de protagonistas, embora enfrentem a ascensão vertiginosa das máquinas, robôs e da inteligência artificial.

No ambiente de trabalho, conduzido por uma lógica capitalista extremada, buscam-se o resultado, o ganho, o lucro e a criação de novas necessidades aos consumidores, esquecendo-se de que não há resultados efetivos e éticos sem trabalhadores respeitados, valorizados e sadios no desempenho de sua função em um ambiente de trabalho sustentável do ponto de vista ambiental, econômico e social.

A ideia de colocar o trabalhador como o principal ator a ser defendido no ambiente de trabalho é observado pelo ordenamento jurídico, pela legislação infraconstitucional ou a nível constitucional, pelos pensadores do direito, pelo Poder Judiciário, que faz a função de balizar a aplicação da norma abstrata da lei ao caso concreto. Não se pode esquecer o que prevê a Lei a Constituição Federal de 1988, no artigo 7º, inciso XXII, que estabelece: “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais [...], a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança” (Brasil, 1988).

Levando em consideração que é o local onde o trabalhador passa um terço do seu tempo diário, o meio ambiente de trabalho deve ser preservado de forma reflexa, pois, se preservado, preserva a saúde do trabalhador, ponderando que o direito à saúde de todos é elevado à norma fundamental nos termos do artigo 6º da Constituição Federal de 1988, propiciando uma melhor qualidade de trabalho e de vida em respeito ao Princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

Reforça-se que dos direitos e garantias fundamentais são previstos em lei e o inciso III do artigo 1º da Lei Maior (CF/88) preconiza como fundamento do Estado Democrático de Direito a dignidade da pessoa. Sob esse olhar, todo ser humano tem direito a uma vida digna e o meio ambiente do trabalho deve ser parte integrante deste direito.

A proteção do meio ambiente do trabalho reveste-se de tamanha importância que existe um seguimento do direito que visa estudar e identificar riscos e problemas, bem como encontrar soluções relacionados à saúde física e mental do trabalhador dentro desse ambiente, denominado segurança do trabalho. Vale trazer o conceito de Nascimento (2009, p. 119) sobre

o tema: “a segurança do trabalho é o conjunto de medidas que versam sobre condições específicas de instalação do estabelecimento e de suas máquinas, visando à garantia do trabalhador contra a natural exposição aos riscos inerentes à prática da atividade profissional”.

Na visão da Política Nacional de Humanização (PNH), humanizar as relações de trabalho é compreender o próximo e respeitar suas diferenças. Cada pessoa tem necessidades emocionais e físicas. E, para que ela desempenhe bem o seu papel em um ambiente de trabalho, essas questões precisam ser atendidas. Segundo artigo publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), o ato de se preocupar com o ser humano, colocando-o como o ponto central e como ator principal, e com o meio ambiente de trabalho, ainda que reflexamente, denomina-se humanização do trabalho. A humanização do trabalho são ações que têm como objetivo precípua aumentar o bem-estar no trabalho, fazendo com que os pertencentes a este ambiente se sintam valorizados e figuras nucleares de uma organização no desenrolar da rotina laboral.

Significa dar atenção aos seres humanos no âmbito da saúde física e mental, oportunizando a possibilidade de transformar a sua realidade, conscientizando-os de que são únicos e ao mesmo tempo parte de um todo e que os outros membros desse complexo são tão importantes quando eles, criando uma concepção de vínculos solidários e da ideia de interdependência ecossistêmica de cada um para o outro, com a finalidade legítima de bem-estar de todos.

Tamayo (1998, p. 56) alerta que

Seria extremamente difícil e custoso para uma organização ou um grupo **exercer** controle direto sobre todos e cada um dos seus membros. Forma menos onerosa para a organização consiste em criar procedimentos de influência generalizados, através dos quais pode ter impacto sobre o pensamento e o comportamento da maioria dos seus membros, por meio da elaboração e da implantação de um sistema de normas e valores que especifiquem o comportamento esperado, nas diversas situações, de cada um dos empregados. (sem destaque no original)

Uma das importantes ferramentas a ser utilizada para alcançar essa humanização no trabalho é o uso dos comportamentos de cidadania organizacional, que estão próximos da sustentabilidade social. Tamayo (1998, p. 59) ensina que os comportamentos organizacionais “[...] englobam: atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, autotreinamento para aprender e executar melhor seu trabalho, e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo”.

Sugere-se a adoção dos comportamentos de cidadania organizacional como ponto de partida para os ambientes de trabalho em geral, ressaltando que eles podem ser modificados conforme as especificidades da organização. Espera-se que com elas o meio ambiente do trabalho possa ser gerido de forma mais sustentável.

No entendimento de Organ (1988, p. 4), os comportamentos de cidadania organizacionais são “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Entende-se por comportamentos de cidadania organizacional ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização sem ter uma recompensa ou reconhecimento revestido de formalidades, ou seja, de natureza direta, desprovidos de recompensas diretas e garantidas. Os cinco comportamentos organizacionais ou dimensões propostas por Organ (1988) e referendados por Costa Neves e Paixão (2014) são:

- i. O primeiro comportamento sugerido é o **altruísmo**, compreendido pela ajuda justificada em si mesma, ou seja, ajudar sem esperar alguma retribuição.
- ii. O **segundo comportamento** é o da **cortesia**, evidenciada pela educação, atenção e prontidão em querer ajudar as pessoas no ambiente de trabalho.
- iii. O **terceiro comportamento** é o da **esportividade** demonstrada pela capacidade de lidar com serenidade pelos resultados e situações que não saem como esperado.
- iv. O **quarto comportamento sugerido** é o da **conscienciosidade** consubstanciada pelo certo nível de autocontrole e disciplina.
- v. O **quinto comportamento** é o da **virtude cívica**, conscientização de como os trabalhadores se comportam e apoiam a empresa quando não estão em uma situação formal, como, por exemplo, fora do ambiente de trabalho ou em uma festividade.

Outra maneira de recuperação são ações para a integração de todos os membros ao ambiente de trabalho, principalmente os recém-ingressados, fazendo com que se sintam acolhidos. Acolher é uma forma de interação e integração, uma expressão de humanização. As empresas devem ter uma política prévia para colocar isso em prática.

E, nesse cenário, a comunicação simples, objetiva e clara passa a ser essencial para a interação e integração. Aliás, para que uma comunicação seja boa, não deve se restringir apenas

a uma boa oratória com palavras rebuscadas do emissor, mas que a mensagem seja capaz de ser absorvida e compreendida pelo receptor em sua integralidade, sem qualquer tipo de falhas, ruídos ou margens para interpretações diversas.

Recentemente, pautado na preocupação de adoção dessa boa comunicação como forma de interação e integração, ou seja, forma de ser mais bem compreendido e conseqüentemente possibilitar o seu maior acesso (humanização), o Conselho Nacional de Justiça do Brasil lançou o *Pacto Nacional pela Linguagem Simples* consistente na adoção de ações, iniciativas e projetos a serem desenvolvidos em todos os segmentos da Justiça e em todos os níveis, com o objetivo de adotar linguagens mais compreensíveis, simples, diretas e a todos os cidadãos na produção de decisões judiciais e na comunicação geral com a sociedade. (“Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples”, 2023).

Desta forma, deve ser a comunicação no meio ambiente de trabalho simples e objetiva, com a utilização de palavras amplamente conhecidas pelas pessoas desse ambiente, com base na cultura nacional e regional de cada local, como por exemplo, em vez de utilizar “inócua” substituir por “inofensivo”, em vez de “beneplácito” trocar por “atual”, em vez de “deletério” alterar para “prejudicial”, “verossimilhança” substituir por “coerente, congruente”, dentre outros.

Por fim, mas não menos importante, propõe-se como forma de evitar uma degradação do meio ambiente do trabalho ou como modo de recuperar um meio ambiente de trabalho sustentável ameaçado a mudança nas posturas dos atuais líderes, bem como o acompanhamento e as escolhas das lideranças. Sugere-se que sejam escolhidas pessoas que não tenham apenas a capacidade técnica, mas que tenham a capacidade humana para com os seus comandados, a ponto de entender as particularidades de cada um, respeitar as limitações física e psíquicas, que saiba cobrar e ouvir quando for cobrado, que mantenha postura e respeito com os seus subordinados, que elogie em público e cobre no particular, ou seja, que sejam respeitadas e obedecidas pela admiração e não pela imposição e, ou, medo de sofrer penalidades.

5 CONCLUSÃO

O meio ambiente não pode ser enxergado apenas como os caracterizados pelos aspectos naturais (os naturalistas, quase sem interferência humana), devendo abranger, igualmente, os

meios ambientes em que há a maior participação da ação humana, sendo o meio ambiente de trabalho um dos principais expoentes desse tipo de meio ambiente (visão socioambiental).

Os dois fatores aqui apresentados, quais sejam, os ruídos de comunicação e as lideranças tóxicas, impactam negativamente o meio ambiente de trabalho, ocasionando instabilidade organizacional, individual e, também, prejudicando a sustentabilidade. Além de provocar direta e indiretamente o desenvolvimento de doenças provenientes do trabalho, violam as normas constitucionais fundamentais, desrespeitando o princípio da dignidade da pessoa humana.

Em decorrência disso, listam-se abaixo algumas medidas propostas para prevenção e recuperação do meio ambiente de trabalho. Tais medidas podem ser desenvolvidas por meio de palestras, oficinas, workshops, conferências, dinâmicas de grupo, grupo focal, dramatizações, destacando-se em todas elas a contribuição e o treinamento da educação ambiental crítica.

- a) a adoção da política de enraizamento e educação dos comportamentos de cidadania organizacional;
- b) adoção de políticas de interação e integração de todos os membros de uma organização, corporação, comércio, ONG etc, conscientizando-os de que há uma verdadeira relação de interdependência nas ações e responsabilidades, da qual todos são peças importantes para o bom desenvolvimento do trabalho e dos trabalhadores;
- c) a adoção da utilização de linguagem simples, objetiva e concreta, como forma de evitar falhas na comunicação (ruídos de comunicação), deixando transparecer o real objetivo da mensagem a ser passada do emissor (quem fala) ao receptor (a quem se fala); e
- d) a conscientização na mudança de postura de lideranças que objetivem apenas a produção e o ganho de capital, e esquecem de olhar os comandados como verdadeiros seres humanos, bem como a conscientização da escolha dos líderes que devem ter como meta cobrar e ensinar pautados no respeito e não por imposição do cargo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Pâmela Cristina de. et al. A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de *call center*. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.

ANDREOLI, Taís Pasquotto *et al.* **Liderança tóxica: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Mensuração.**

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**: as estratégias de mudanças da agenda 21. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BORRA, Susan; KUNKEL, Mary Elizabeth. ADA house and board: Melding talents and enthusiasm **American Dietetic Association**. Journal of the American Dietetic Association; Chicago, n.1, v. 102, Jan 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

CARVALHO, Antonio Viera de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, I. C. M. **Educação ambiental**: a formação do sujeito ecológico. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2012

CASALI, Adriana Machado. Internet: espaço público, meio de comunicação ou ambiente de negócios. In: VI Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC 2002 GT Internet e Comunicações Mediadas por Computadores, 2002, Santa Cruz de la Sierra. **Anais do VI Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC2002 GT Internet e Comunicações Mediadas por Computadores.**, 2002. v. 1. p. 1.

COSTA, Paula Maria Neves; PAIXÃO, Rui Alexandre Paquete. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **Exedra**, n. 9, p. 33-53, 2014.

DIAS, Geneldo Freire. **Educação ambiental**. São Paulo: Gaia, 2000.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **Além dos Meios e Mensagens**: introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é Comunicação**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/artigo-revela-que-um-chefe-ruim-pode-adoecer-os-funcionarios/324258240>>. Acesso em: 10 jun. 2024.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Enio Matheus.

FIORILLO, Celso Antonio Pacheco. **Curso de Direito Ambiental Brasileiro**, 3 ed. ampl., São Paulo: Saraiva, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de administração de Empresas**, v. 41, p. 8-19, 2001.

GUERRA, Sidney. **Direitos humanos**: na ordem jurídica internacional e reflexos na ordem constitucional brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARANHÃO, Ney Stany Morais. Meio ambiente do trabalho: descrição jurídico-conceitual. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, v. 2, n. 3, p. 80-117, 2016.

PIZZAIA, Angela F. de; SANTANNA, Adriene. Educação a distância e os “ruídos” na comunicação: as distorções na comunicação entre emissor e receptor. **Brazilian Journal of Development**, v.6, n.2, p. 7165–7179. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/6865>. Acesso: 15 jun. 2024.

REIGOTA, Marcos. **O que é educação ambiental?** São Paulo: Brasiliense, 2010.

MELO, Sandro Nahmias. **Meio ambiente do trabalho**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito do Trabalho e Processo do Trabalho. Pedro Paulo Teixeira Manus e Suely Gitelman (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/364/edicao-1/meio-ambiente-do-trabalho>.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro do. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 34. ed. São Paulo: LTr, 2009.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington MA: Lexington., 1988a

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) – 1946**. 2017 [cited Mar 21 2017]. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>. Acesso 5 jan. 2024.

PADILHA, Norma Sueli. Meio ambiente do trabalho: um direito fundamental do trabalhador e a superação da monetização do risco. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 79, n. 4, p. 173-182, out./dez. 2013.

PADILHA, Norma Sueli. O direito fundamental do trabalhador ao equilíbrio do meio ambiente do trabalho: um espaço interdisciplinar entre o direito do trabalho e o direito ambiental. **RIDB-Revista do Instituto do Direito Brasileiro**, Ano, v. 2, p. 8587-8625. - RIDB, Ano 2 (2013), nº 8.

PELLETIER, K.L. **Leader Toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric**. Leadership, v. 6, n. 4, p. 373-389, 2010.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1993.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

CONSELHO NASICONAL DE JUSTIÇA DO BRASIL (CNJ). **Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples**. 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-da-justica/ acessibilidade-e-inclusao/pacto-nacional-do-judiciario-pela-linguagem-simples/>>. Acesso em: 12 jul. 2024.

RIBEIRO, Wagner Costa. Meio ambiente: natural e o produzido. **Revista do Departamento de Geografia**. Universidade de São Paulo, v.5, p.29-32., 1991.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e os direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 9.ed.rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2011.

SERRANO, L. liderança tóxica: veja os comportamentos de chefes que mais causam pedidos. **Revista Exame**. Disponível em: <https://exame.com/carreira/lideranca-toxica-veja-os-comportamentos-de-chefes-que-mais-causam-pedidos-de-demissao/>. Acesso 20 jun. 2024.

SEBRAE. QUAL a importância da humanização das relações de trabalho. **Portal SEBRAE**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-importancia-da-humanizacao-das-relacoes-de-trabalho,e579419305b15810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. 2022. Acesso em: 12 de jul. 2024.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais**: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. 1998.

Recebido em: 21/12/2024.

Aceito em: 10/02/2025.