

COMO O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PODE IMPACTAR A SAÚDE MENTAL E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES?

How can the innovation process in the organizations affect worker's mental health and well-being?

Líliã Bittencourt Silva¹, Laila Leite Carneiro², Ivandilson Miranda Silva³

¹Professora Doutora, UNISBA, lilia.silva@professorunisba.com.br

²Professora Doutora, UFBA, laila.carneiro@ufba.br

³Professor Doutor, UNISBA, ivandilson.silva@professorunisba.com.br

INTRODUÇÃO

O processo de inovação nas organizações, nas suas diferentes fases, seja ela a fase de intenção (invenção de uma possível mudança), de processo (execução de uma proposta de mudança) ou de resultados (adoção da mudança) (Lin, Yeh & Hug, 2012) gera impactos que devem ser considerados na avaliação do seu sucesso. Entretanto, os impactos deste processo de inovação têm sido mais comumente discutidos em termos macro-organizacionais, levando em conta aspectos como o alcance da redução de custos, o aumento do desempenho organizacional, a melhora da satisfação e da produtividade, possibilitando uma cultura de aprendizagem flexível e criativa (Gallego, Rubalcaba & Hipp, 2013).

Pouca atenção tem sido empregada em analisar como a cultura voltada para a inovação organizacional constante tem impactado a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (Bryson, Dale-olsen & Barth, 2009; Huhtala & Parzefall, 2007). Considerando que o trabalhador deve estar no centro das decisões e ações organizacionais, interessa observar como essas novas formas de funcionamento da organização estão atingindo a saúde psicológica dos trabalhadores.

Como ainda são escassas as pesquisas empíricas que se dediquem diretamente a esta discussão sobre as relações entre processo de inovação, saúde mental e bem-estar do trabalhador nas organizações, este ensaio propõe algumas reflexões, com base nas produções científicas desenvolvidas em cada uma destas temáticas separadamente, sobre como elas podem estar relacionadas, sugerindo, assim, possíveis linhas de investigação futuras na área.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo possui um delineamento teórico exploratório que investiga os aspectos do processo de inovação organizacional que atuam de forma a favorecer ou prejudicar a emergência e o desenvolvimento do bem-estar no trabalho. Foi baseado em pesquisa bibliográfica, entretanto, de caráter não sistemático, devido à novidade da temática, que ainda não aparece de forma intensiva em publicações científicas. Para tanto, foi realizado um levantamento de artigos indexados nas bases de dados SciELO e Capes. Inicialmente, o foco da pesquisa foi a junção das palavras-chave “inovação/innovation” e “bem-estar do trabalhador/worker well-being” ou similares, tais como “qualidade de vida no trabalho/quality of life at work”. Entretanto, menos de cinco artigos foram encontrados atendendo a estes critérios.

Deste modo, decidiu-se por construir uma revisão teórica de ambas as temáticas em separado para, em seguida, com base nestas literaturas e nos recentes artigos que investigam a relação entre estes fenômenos, propor uma reflexão sobre como estes fenômenos podem estar articulados, bem como apresentar possibilidades de pesquisas futuras na área.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para se obter vantagens competitivas em um mercado desafiador, os comportamentos inovadores no trabalho vêm sendo cada vez mais incentivados pelas organizações, por conferirem a elas o diferencial necessário e tão avidamente buscado (Stenmark, Shipman, & Mumford, 2011). As organizações precisam apresentar características específicas que as diferenciem das demais, nesse sentido, a pressão por inovação se faz presente, o que pode repercutir sobre a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Segundo Bryson, Dale-olsen e Barth (2009), a introdução de práticas, métodos ou processos que estimulam as inovações nas organizações podem ter efeitos positivos sobre o bem-estar do trabalhador caso se configure como uma fonte de enriquecimento do trabalho (por exemplo, como estímulo e abertura à participação do trabalhador na construção do trabalho), no entanto, também podem gerar efeitos negativos caso seja estruturada como uma fonte de intensificação do trabalho (por exemplo, como cobranças de desempenho). Deste modo, conforme observam Huhtala e Parzefall (2007), a criação e a manutenção de um ambiente organizacional propício para que os trabalhadores gerem, discutam, modifiquem e coloquem em prática ideias inovadoras é um desafio atual com o qual os gestores devem se preocupar, pois o comportamento de inovação exige que o trabalhador seja, ao mesmo tempo, capaz e interessado em ser inovador.

Diversos são os aspectos que influenciam o comportamento de inovação dos trabalhadores. Dentre estes aspectos, pode-se citar fatores individuais como o traço de personalidade de abertura e a criatividade (Hammond, Neff, Mac, Farr, Schwall & Zhao, 2011), assim como a autoeficácia criativa, a autoeficácia persuasiva, a autoeficácia em relação a mudança (Ng & Lucianetti, 2016) desempenham um papel preditor na inovação organizacional. Entretanto, interessa aqui destacar os elementos ambientais e sociais que podem estar na base da geração, do desenvolvimento e na implementação de inovações nas organizações. Assim, cabe mencionar que, em sua meta-análise Hammond e colaboradores (2011) também observaram que fatores do ambiente (como a liderança e o suporte do supervisor) e características do trabalho (como a complexidade do trabalho, a autonomia e o papel das expectativas) consistiam em determinantes do comportamento inovador no trabalho. Outros estudos vêm apontando que fatores como a motivação para o trabalho (Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu & Wu, 2013), o significado do trabalho, o envolvimento no trabalho (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011) têm se constituído em preditores da inovação organizacional.

O estudo da inovação organizacional tem avançado a um grau considerável com um aumento no número de pesquisas nos últimos anos, mas ainda há uma necessidade de mais pesquisas para entender melhor estes relacionamentos e processos. Diante desse cenário de investigação empírica, é possível identificar os fatores que podem estimular que as inovações aconteçam em ambientes organizacionais, que vão desde a esfera individual, incluindo a esfera grupal e organizacional. Partindo desse pressuposto, seria relevante investigar quais fatores estariam presentes na pressão voltada para inovação que poderiam facilitar ou dificultar o bem-estar do trabalhador.

Esta pressão constante por inovação incentiva, de fato, que o processo de inovação aconteça; que ideias sejam geradas, implementadas e difundidas. Destarte, é inegável que à medida que mais inovações acontecem, mais as organizações e a sociedade em geral são

beneficiadas com o impacto gerado por elas. Entretanto, quando se trata de avaliar os resultados da pressão constante por inovação sobre os trabalhadores envolvidos no processo, o cenário se apresenta de forma mais complexa.

Inicialmente, pode-se citar que a própria exigência da inovação constante, por si só, poderia se constituir como um evento estressor que inicia o processo de desequilíbrio do organismo com o intuito de prepara-lo para lidar com a possível ameaça. Assim, por exemplo, se a questão for analisada a partir do modelo proposto por Karasek (1979), se a demanda (crescente e complexa) por inovação for alta e o controle que o trabalhador tem sobre a tarefa for baixo (seja por questões institucionais seja porque o mesmo não apresenta as habilidades necessárias para responder adequadamente à demanda), é provável que este trabalhador vivencie um ambiente de alta exigência, propício ao estresse ocupacional. Além disso, se esta alta demanda perdurar durante um longo período de tempo, o estresse pode evoluir para um quadro de *burnout* (síndrome de estafa/esgotamento profissional), fazendo com que aquele trabalhador antes engajado e motivado em realizar o seu trabalho, apresente sintomas relacionados à exaustão emocional, despersonalização no desenvolvimento de suas tarefas e, ainda, baixa realização profissional. Nestes casos, conforme apontam Huhtala e Parzefall (2007), o trabalhador terá a sua criatividade embotada, tornando-se não apenas desinteressado, mas principalmente incapaz de empregar esforço para gerar inovação.

Por outro lado, ainda considerando a exigência por inovação constante como um potencial evento estressor, se o trabalhador consegue apresentar respostas adaptativas a este evento, dominando a situação, a restauração do equilíbrio do organismo acontece e esta experiência é então acompanhada de emoções positivas e de avaliações cognitivas positivas, aumentando o nível de satisfação do trabalhador (Guimarães & Freire, 2004). Este equilíbrio entre os desafios do trabalho e as habilidades do trabalhador também podem conduzir ao estado de *flow* (fluir) no trabalho, que, segundo Csikszentmihalyi (1992), consiste em uma experiência de funcionamento ótimo, sendo um dos principais fenômenos estudados pela Psicologia Positiva nas organizações. Em outras palavras, o *flow* no trabalho acontece quando a tarefa a ser desenvolvida apresenta metas claras e objetivas, compatíveis com as competências do trabalhador, podendo ser definido como numa sensação holística que as pessoas sentem quando elas estão inseridas em uma atividade com total envolvimento, de forma que a experiência por si só é tão agradável que as pessoas poderiam voluntariar-se para vivenciá-la, simplesmente pelo prazer associado a ela (Csikszentmihalyi, 1992).

Conforme sintetizam Huhtala e Parzefall (2007) um certo nível de estímulo ou pressão para que o trabalhador inove pode ser exatamente o “empurrão” extra que ele precisa para atingir a excelência, contudo, se esta pressão for alta demais, a consequência pode incluir quadros de estresse ocupacional e *burnout* neste trabalhador, ofuscando, conseqüentemente, a sua capacidade criativa. Nesse sentido, seria interessante investigar melhor como os trabalhadores têm enfrentado essa pressão constante e crescente por inovação, de forma a analisar se o resultado do enfrentamento desta pressão tem sido mais predominantemente condutor de um estado de saúde e bem-estar ou de um estado de adoecimento.

A exigência constante por inovação, calcada na cultura da excelência, também pode ser ameaçadora à saúde do trabalhador quando ela se apresenta através de uma cobrança excessiva de metas superestimadas de geração e renovação de conhecimento, associada a práticas coercitivas que podem configurar uma relação de assédio moral no trabalho (Trombetta & Zanelli, 2011). Sendo o assédio moral no trabalho um dos principais aspectos relacionados a quadros de depressão e ansiedade relacionadas ao trabalho (Brasil, 2010; Trombetta & Zanelli, 2011), seria importante, portanto, investigar como a cobrança por inovação vem sendo feita nas organizações a fim de identificar se os trabalhadores estão sendo assediados por conta disto e

se este fator está contribuindo para o índice crescente de afastamentos de trabalhadores por conta de depressão relacionada ao trabalho (Brasil, 2012).

É importante citar também que, para que as organizações pudessem se adaptar ao novo mercado em que estavam inseridas, marcado pela instabilidade e pela competitividade, muitas mudanças foram realizadas na estrutura de trabalho e em aspectos relacionados à gestão de pessoas. Tais mudanças serviram como incentivo para o envolvimento e o comprometimento do trabalhador com o trabalho e com a própria organização (Gondim, Souza & Peixoto, 2013), propiciando, assim, um clima mais favorável ao processo de inovação. Contudo, ao mesmo tempo em que estas transformações na estrutura de trabalho e em aspectos relacionados à gestão de pessoas podem ser associadas à potencialização do bem-estar do trabalhador, que se torna mais apropriado do seu trabalho e com mais possibilidades de se realizar através dele, configurando-se, portanto, em recursos/suportes para a realização do trabalho, elas também trazem novas questões a serem exploradas.

Um ponto, por exemplo, que pode ser problematizado é que se, por um lado, os contratos de trabalho se desenham de forma mais flexível, desvelando mais liberdade e autonomia ao trabalhador no processo de tomada de decisão tanto sobre o como, quanto sobre o quando e onde desenvolver o seu trabalho, por outro, cresce também a responsabilidade do trabalhador sobre a tarefa, bem como o seu envolvimento cognitivo e emocional, fato que pode estar associado a maior ansiedade de realização e maior nível de desgaste e frustrações caso tais realizações não se concretizem.

Segundo Huhtala e Parzefall (2007), outro fator importante a ser considerado sobre o comportamento inovador é que os trabalhadores podem se furtrar de tentar inovar não apenas pelo medo da rejeição às suas propostas ou da capacidade de falhar, mas também por temerem que as consequências associadas às propostas bem sucedidas. Nesse sentido, considerando a natureza do processo de inovação, que consiste necessariamente em uma ruptura de padrões, os mesmos autores observam que é comum que o trabalho criativo gere insegurança e resistência entre as pessoas envolvidas ou afetadas pela inovação, causando, eventualmente, também conflitos nos relacionamentos interpessoais dentro da organização, seja entre colegas, seja entre superior-subordinado (Huhtala & Parzefall, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, considera-se que existem fatores indicativos, tanto na literatura sobre inovação quanto na literatura sobre bem-estar e saúde mental do trabalhador, de que estas temáticas podem estar diretamente relacionadas. Ao mesmo tempo, não existem estudos que busquem explorar diretamente as relações entre estes dois fenômenos, fato que sugere a enumeração de possibilidades de investigação para estudos futuros, conforme se propôs a oferecer o presente artigo.

Ao estimular estudos futuros, espera-se contribuir para a literatura registrando como o processo de inovação organizacional atua de forma a facilitar ou dificultar o bem-estar do trabalhador. Nesse sentido, apresenta-se como sugestão algumas investigações, com base nas produções empíricas desenvolvidas em cada uma destas temáticas: (1) quais fatores estariam presentes na pressão voltada para inovação que poderiam facilitar ou dificultar o bem-estar do trabalhador; (2) como os trabalhadores têm enfrentado essa pressão constante e crescente por inovação, de forma a analisar se o resultado do enfrentamento desta pressão tem sido mais predominantemente condutor de um estado de saúde e bem-estar ou de um estado de adoecimento; (3) como a cobrança por inovação vem sendo feita nas organizações a fim de identificar se os trabalhadores estão sendo assediados por conta disto e se este fator está

contribuindo para o índice crescente de afastamentos de trabalhadores por conta de depressão relacionada ao trabalho.

Acredita-se que, embora as hipóteses levantadas ainda careçam de maturação, elas apontam para caminhos plausíveis de pesquisa que, caso sejam levados adiante, podem favorecer a adoção de práticas que contemplem tanto o interesse das organizações em produzir inovações quanto a preservação da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

Brasil (2010). Assédio moral e sexual no trabalho. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, ASCOM.

Brasil (2012). Ministério da Previdência e Assistência Social. Previdência em questão. Informativo Eletrônico, nº 59, de 16 a 29 de fevereiro de 2012. Artigo disponível na internet: http://www.mps.gov.br/arquivos/office/4_120326-105114-231.pdf

Bryson, A., Dale-olsen, H., & Barth, E. (2009). How Does Innovation Affect Worker Well-being? Centre for Economic Performance, (953), 1-26.

Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 1018-1027. doi: 10.1037/a0032663

Csikszentmihalyi, M. (1992). *A Psicologia da Felicidade*. Saraiva: São Paulo.

Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Organizational innovation in small European firms: A multidimensional approach. *International Small Business Journal*, 31 (5), 563-579. doi:10.1177/0266242611430100

Gondim, S. M. G.; Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In: L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. (pp. 343-375). Porto Alegre: Artmed.

Guimarães, L. A. M., & Freire, H. B. G. (2004). Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: _____. (Orgs.), *Série Saúde Mental e Trabalho - VOL. II* (1st ed., pp. 29-54). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 90-105. doi: 10.1037/a001855

Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 299-306. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285.

doi:10.2307/2392498

Lin, C. C., Yeh, J. L., & Hung, G. W. (2012). Internal Impediments of Organizational Innovation: An Exploratory Study. *Journal of the Knowledge Economy*, 3 (2), 185-198.

doi:10.1007/s13132-011-0077-0

Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101 (1), 14-34. doi:10.1037/apl0000029

Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 67-80. doi:10.1037/a0018588

Trombetta, T., & Zanelli, J. C. (2011). O assédio moral no mundo do trabalho. In: _____. *Características do assédio moral*. (pp. 19-47). Curitiba: Juruá.

Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 43-53. doi:10.1037/a0018241