



A INFLUÊNCIA DOS ESQUEMAS INICIAIS DESADAPTATIVOS NO PAPEL
PROFISSIONAL DO ADULTO

THE INFLUENCE OF EARLY MALADAPTIVE SCHEMAS ON THE INDIVIDUAL'S PROFESSIONAL
ROLE

Laura Evlyn Costa Oliveira¹
<https://orcid.org/0009-0009-4529-7913>

Frederico Miranda Rodrigues Pinheiro²
<https://orcid.org/0009-0000-3447-8852>

Nayara Rodrigues Teodoro³
<https://orcid.org/0000-0001-8378-9948>

Recebido em: 21 ago. 2023

Aceito em: 13 out. 2023

Como citar este artigo: COSTA OLIVEIRA, L. E.; MIRANDA RODRIGUES PINHEIRO, F.; RODRIGUES TEODORO, N. A INFLUÊNCIA DOS ESQUEMAS INICIAIS DESADAPTATIVOS NO PAPEL PROFISSIONAL DO ADULTO: THE INFLUENCE OF EARLY MALADAPTIVE SCHEMAS ON THE INDIVIDUAL'S PROFESSIONAL ROLE. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3238-e3238, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3238. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3238>.

Resumo: Esta pesquisa abordou o conceito de Esquemas Iniciais Desadaptativos, buscando compreender, com base na literatura já existente, sua relação com o desempenho do papel profissional do indivíduo e seu bem-estar no trabalho. O artigo se trata de uma revisão narrativa, baseada na literatura a respeito dos temas discutidos. Com base nos dados obtidos na literatura, foram construídas hipóteses a partir de evidências de traços de personalidade e comportamento organizacional e a relação com EIDS. Os resultados sugerem que os esquemas desadaptativos podem exercer influência sobre a vida profissional do indivíduo, a forma como ele enxerga a si, aos outros, e à sua função, podendo reduzir a possibilidade de bem-estar no ambiente profissional, e até mesmo causar transtornos relacionados ao trabalho. As hipóteses levantadas neste estudo, no entanto, ainda são apenas teóricas, necessitando de investigações empíricas.

Palavras-Chave: Esquemas iniciais desadaptativos. Bem-estar organizacional. Papel

¹ Bacharel. Psicologia. Instituto Educacional Maria Ranulfa. E-mail: laurapsic.oliveira@gmail.com.

² Mestre. Psicologia. Instituto Educacional Maria Ranulfa. E-mail: psifredpinheiro@gmail.com.

³ Mestre. Psicologia. Instituto Educacional Maria Ranulfa. E-mail: nrt-sup@fatra.edu.br.

professional. Terapia do esquema.

Abstract: This research addressed the concept of Maladaptive Initial Schemes, seeking to understand, based on the existing literature, its relationship with the performance of the individual's professional role and his well-being at work. The article is a narrative review, based on the literature on the topics discussed. Based on data obtained from the literature, hypotheses were constructed based on evidence of personality traits and organizational behavior and the relationship with EMS. The results suggest that maladaptive schemas can influence the individual's professional life, the way he sees himself, others, and his role, which may reduce the possibility of well-being in the professional environment, and even cause work-related disorders. The hypotheses raised in this study, however, are still only theoretical, requiring empirical investigations.

Keywords: Early maladaptive schemas. Organizational well-being. Professional role. Schema therapy.

INTRODUÇÃO

Segundo Beck (1976), um esquema pode ser definido como um conjunto de crenças estruturadas e inter-relacionadas que norteiam o sujeito na maneira como interpreta e age diante dos acontecimentos de sua vida. Os esquemas são construídos a partir de um princípio organizativo amplo e geral que permite a compreensão e interpretação de situações específicas. Beck, Freeman e Davis (2005) caracterizaram os esquemas de acordo com suas valências, variando de latente a hipervalente. No estado latente, o esquema existe de forma adormecida, inativa, e não influencia diretamente a cognição e comportamento do indivíduo. Por outro lado, quando um esquema se manifesta hipervalente, está ativamente organizando e processando as informações recebidas pelo indivíduo.

Os esquemas envolvem um componente cognitivo, comportamental e emocional. Em seu aspecto cognitivo, os esquemas seriam como um “óculos”, influenciando como se percebe e interpreta uma determinada situação. Em seu aspecto comportamental, seria como um “guia”, ativando a resposta comportamental presumida como adequada para esta situação. Em seu aspecto emocional, seria um “forno”, no qual uma determinada emoção coerente com o contexto percebido é ativada. Assim, por exemplo, quando uma pessoa vê um grupo de pessoas desconhecidas, pode ativar esquemas histriônicos e pensar “posso diverti-las” (cognitivo), ir em direção a elas e contar uma piada como quebra-gelo (comportamento), e sentir-se eufórica (emocional). Porém, outra pessoa com esquemas paranoides pode pensar “elas não são amigáveis e podem me manipular” (cognitivo), evitando contato visual, mantendo-se distante (comportamento) e sentindo-se ansiosa (emoção) (BECK, FREEMAN, DAVIS, 2005).

A partir dessa compreensão, a Terapia do Esquema é um modelo desenvolvido por Jeffrey Young (1999), com o objetivo de tratar transtornos de personalidade e o sofrimento psicológico em geral, baseando-se na ideia de Esquemas Iniciais Desadaptativos (EIDs). Os EIDs

são padrões disfuncionais de comportamento aprendidos na infância para lidar com situações em que as necessidades primárias da criança não são supridas. Na infância, os esquemas são úteis, porém quando mantidos na vida adulta, tornam-se crenças disfuncionais para o indivíduo, de forma que ele então passa a enxergar a si e as situações que experimenta pela ótica de seus esquemas ativos.

Os EIDs podem gerar distorções cognitivas, ou seja, uma interpretação errônea de uma situação, e atitudes disfuncionais. Isso acontece porque os esquemas são percebidos como verdades a priori, visto que modificam o processamento das experiências do indivíduo e têm papel fundamental na maneira como ele se sente, pensa e se comporta diante de outras pessoas e de determinadas situações. Assim, cada sujeito vivencia eventos estressores de forma singular, tendendo a relacionar ao trauma de desenvolvimento os seus modelos esquemáticos aprendidos. O sujeito tende a processar as informações do evento estressor de forma que seja coerente com seu modelo esquemático (YOUNG, KLOSKO, WEISHAAR, 2008).

A partir da compreensão que os EIDs norteiam as crenças centrais do sujeito a respeito de si e do mundo, e conseqüentemente seus comportamentos, torna-se importante compreender de que forma isso acontece e quais são as conseqüências na vida do indivíduo. Estudos vêm mostrando a relação entre os EIDs e diversos aspectos da vivência cotidiana: relacionamentos afetivos (PAIM, FALCKE, 2018), imagem do próprio corpo e transtornos alimentares (SALES, PALMA, 2021) e dependência química (LIMA, FERREIRA, 2015). Porém, há uma limitação quanto a pesquisas que abordam a influência dos EIDs no comportamento organizacional, tratando de fatores de personalidade organizacional que podem ser correlacionados aos EIDs (ANDREASSEN, PALLESEN, 2016) (BOBER et al., 2021) (CARVALHO et al., 2019) (MAGALHÃES, GOMES, 2007) (PEIXOTO, MENESES, 2018) (SALVADOR et al., 2019), mas não especificamente a respeito da influência dos EIDs sobre o desempenho profissional.

No entanto, é possível hipotetizar a respeito da relação entre EIDs e comportamento organizacional. É sabido que inúmeros fatores psicológicos e ambientais influenciam o desempenho profissional do indivíduo. Pesquisas apontam que indivíduos que tiveram necessidades básicas negligenciadas na infância têm dificuldade em desenvolver certas habilidades sociais essenciais para o exercício saudável e bem sucedido de seu papel profissional (NG, SORENSEN, FELDMAN, 2007). Algumas das principais queixas relacionadas ao trabalho podem ser facilmente relacionadas às crenças centrais de cada EID; padrão perfeccionista e workaholic (excesso de trabalho), por exemplo, pode correlacionar-se com o esquema de padrões inflexíveis. Outras queixas frequentemente encontradas envolvem intensa timidez e dificuldade de auto apresentação e em se relacionar e trabalhar em equipe. Segundo Ng, Sorensen e Feldman (2007), o ambiente de trabalho e a cultura da organização, bem como seus valores e relacionamentos vivenciados ali, podem reforçar ainda mais as crenças centrais já estabelecidas do sujeito.

Muito se sabe a respeito da relação dos EIDs e psicopatologias, visto que o tema é amplamente estudado. Porém a respeito da relação dos EIDs na promoção de saúde do trabalho, ainda há poucos dados. Esse conhecimento poderia, em tese, propiciar maior desenvolvimento do indivíduo em seu papel profissional e, conseqüentemente, maior satisfação com o trabalho, bem como a conscientização das organizações a respeito. Dessa forma, ao levantar hipóteses sobre a relação dos EIDs e o comportamento organizacional, o conhecimento adquirido seria útil na promoção de saúde e aprimoramento do desempenho do indivíduo no ambiente profissional.

O presente artigo pretende pesquisar a relação entre os EIDs e a forma como o indivíduo desenvolve seu papel profissional, procurando compreender de que forma as crenças disfuncionais do sujeito a respeito de si afetam seu desempenho profissional. Essa discussão será realizada a partir de revisão da literatura científica a respeito da Terapia do Esquema, levantando hipóteses sobre como os EIDs influenciaram a percepção e o comportamento do sujeito em contexto organizacional.

MÉTODO

O presente trabalho se trata de revisão narrativa, tais revisões têm como função sumarizar o conteúdo estudado e trazer ao leitor uma visão ampla sobre o tema de forma compreensível e acessível (FERRARI, 2015). A revisão narrativa diferente da revisão sistemática, possui critérios mais flexíveis para seleção de materiais e métodos a serem utilizados na pesquisa. A presente revisão narrativa foi dividida em quatro passos.

O primeiro passo foi a definição de um tema norteador, nesse caso a relação entre os EIDs e a forma como o indivíduo desenvolve seu papel profissional; a pergunta de uma revisão narrativa é respondida a partir da análise de estudos já realizados.

No segundo passo, buscou-se uma amostragem ampla em periódicos e outras formas de literatura acadêmica. As buscas foram realizadas nos sistemas de indexação Lilacs, Pubmed e Scielo, nos idiomas português e inglês, em um período de quinze anos - de 2007 a 2022. Os termos de busca foram “esquemas iniciais desadaptativos”, “personalidade organizacional”, “auto imagem” e “terapia do esquema”. O critério de inclusão e exclusão foi a abordagem ou não de temas que contribuíam para o estudo. Sendo assim, materiais que abordavam a relação entre EIDs e bem-estar organizacional foram incluídos. Materiais que apenas contemplavam os termos de busca, mas se desviavam da discussão principal proposta neste estudo, foram excluídos. Ao fim, foram selecionados sete artigos e um livro, publicados entre o período de 2007 a 2022 para construção da revisão narrativa. Outros vinte materiais de apoio, citações de artigos e livros, foram utilizados para embasar as hipóteses formuladas.

No terceiro passo, os materiais selecionados foram lidos na íntegra e os dados

relevantes foram fichados, e então realizada uma análise temática do material bibliográfico, resultando nos seguintes temas principais: conceituação dos EIDs, a manifestação dos EIDs na adultez, fatores psicossociais no trabalho, a influência dos EIDs no papel profissional, e recursos da Terapia do Esquema.

No quarto passo, na discussão, foram apresentadas as principais informações encontradas na literatura, bem como as hipóteses formuladas, explicitando as diferenças e relações entre elas e possíveis novas problemáticas a serem levantadas.

DESENVOLVIMENTO

TERAPIA DO ESQUEMA E A FORMAÇÃO DOS EIDS

Desde o nascimento, possuímos necessidades emocionais, como: apego seguro (inclui afeto, estabilidade, cuidado e aceitação); autonomia, competência e senso de identidade; liberdade para expressar necessidades e emoções válidas; espontaneidade, diversão e brincadeira; limites realistas e autocontrole, para nos desenvolver de maneira saudável. Os EIDs são adquiridos e se desenvolvem em um período crítico, do início da infância ao fim da adolescência, para lidar com necessidades emocionais satisfeitas de maneira inadequada. (YOUNG, 1999). Os Domínios de Esquemas (DEs) se referem a um conjunto de esquemas que se desenvolvem quando uma dessas necessidades não é adequadamente suprida, assim, a criança adquire um conjunto de esquemas desadaptativos para lidar com a hostilidade do ambiente. São cinco DEs: desconexão e rejeição; autonomia e desempenho prejudicados; orientação para o outro; supervigilância e inibição; limites prejudicados (WAINER et al., 2016). Por outro lado, se as necessidades básicas da criança forem devidamente supridas em cada um dos DEs, a criança adquirirá esquemas adaptativos, ou seja, habilidades e competências sociais para lidar com suas questões de forma funcional. (YOUNG, KLOSKO, WEISHAAR, 2008).

Ao todo, são dezoito os EIDs que podem ser desenvolvidos à medida que o sujeito é exposto a situações desfavoráveis para seu desenvolvimento. Para os fins do estudo, serão colocados em pauta os EIDs de defectividade e vergonha, isolamento social, dependência e incompetência, fracasso, autodisciplina e autocontrole insuficientes, subjugação, busca de aprovação, padrões inflexíveis e postura punitiva. Esses EIDs foram escolhidos, dentre todos, por apresentarem características que podem ser prejudiciais ao desempenho do papel profissional do indivíduo, sendo possível, através da revisão bibliográfica, traçar conexões com outros constructos psicológicos em que a relação com o comportamento organizacional já é amparada com evidências empíricas.

Esses EIDs se desenvolvem desde a tenra infância até a adolescência, e influenciam

continuamente toda a vida do sujeito, trazendo prejuízo e sofrimento a diferentes contextos de sua vida, quando ativados. Indivíduos com esquema de **defectividade e vergonha**, por exemplo, tendem a sentirem-se defeituosos, carregando consigo a crença de não merecimento, seja de afeto, de boas condições de vida ou de conquistas significativas (WAINER et al., 2016).

Semelhantemente, sujeitos com esquema de **isolamento social** costumam experienciar intensa solidão, sentindo-se essencialmente diferentes das pessoas ao redor, como se não pertencessem. Apresentam dificuldade em fazer amigos e estabelecer relacionamentos significativos e duradouros, bem como fazer parte de grupos (WAINER et al., 2016).

Indivíduos com o esquema de **fracasso** tendem a enxergar-se como incompetentes, incapazes, fracassados e menos talentosos do que outros ao seu redor. Podem comparar-se com outras pessoas, sentindo-se sempre inferiores. Podem também apresentar características semelhantes ao EID de autodisciplina insuficiente, postergando atividades, a fim de evitar a falha já esperada (WAINER et al., 2016).

Já pessoas com esquema de **dependência e incompetência**, por sua vez, tendem a sentir-se incapazes de lidar com as situações cotidianas, dependendo da ajuda de outros para realizar tarefas e tomar decisões. Indivíduos com esquema de **autodisciplina e autocontrole insuficientes** costumam evitar possíveis desconfortos e frustrações. Além disso, têm dificuldade em assumir responsabilidade por seus atos e tarefas, bem como dificuldade em postergar gratificações em prol de concluir uma tarefa (WAINER et al., 2016).

De outro lado, indivíduos com esquema de **busca de aprovação** dão ênfase excessiva à aprovação e reconhecimento que recebem de outras pessoas, voltando seus esforços a fim de conseguir atenção e validação externa. Semelhantemente, pessoas com esquema de **subjugação** tendem a apresentar passividade exacerbada em seus relacionamentos, não conseguindo expressar opiniões e emoções negativas, como raiva ou desapontamento, por medo, muitas vezes, do conflito, abandono ou retaliação (WAINER et al., 2016).

Já sujeitos com esquema de **padrões inflexíveis** apresentam postura demasiadamente crítica com relação a si e/ou aos outros, estabelecendo regras rígidas e empenhando-se em cumpri-las, estando sempre excessivamente preocupados com a eficiência e os resultados obtidos. Essas pessoas tendem a ter dificuldades para relaxar e experimentar prazer em atividades de lazer e descanso (WAINER et al., 2016).

Da mesma maneira, pessoas com esquema de **postura punitiva** acreditam rigidamente que falhas devem ser punidas, sejam as suas ou as de outros. Esse esquema pode acarretar na crença de não merecimento, à medida que a pessoa falha, não merece ter conquistas significativas (WAINER et al., 2016).

MANIFESTAÇÃO DOS EIDS NA ADULTEZ E SUA INFLUÊNCIA NO PAPEL PROFISSIONAL DO

SUJEITO

Os EIDs são utilizados na infância como um mecanismo de defesa do sujeito, uma forma de lidar com a hostilidade do ambiente em que vive, bem como com as necessidades não supridas. Porém os EIDs desenvolvidos na infância e adolescência não desaparecem à medida que o indivíduo entra na adultez. Pelo contrário, os EIDs permanecem, de forma latente ou ativa. Dessa forma, o recurso que antes necessário e eficiente na infância, agora, na adultez, torna-se prejudicial, visto que o indivíduo enxerga a si mesmo e ao mundo a partir da ótica do EID ativo (YOUNG, KLOSKO, WEISHAAR, 2008).

Os EIDs e as crenças advindas deles influenciam diretamente a forma como o indivíduo pensa, sente e se comporta, gerando, muitas vezes, prejuízos em suas relações e vida cotidiana. A vida profissional e carreira é uma das áreas a serem afetadas. A forma como o indivíduo percebe as situações vivenciadas gera grande impacto na maneira como este desenvolve suas funções, se relaciona com colegas e posições de autoridade, com a instituição em que trabalha e com o trabalho em si. Além disso, os EIDs influenciam diretamente a forma como o indivíduo se percebe capaz ou não de realizar as tarefas propostas, ser bem sucedido e ter conquistas significativas.

Segundo Feitosa, Matos, Del Prette e Del Prette (2005), as habilidades sociais referem-se à capacidade demonstrada pelo indivíduo em articular pensamentos, sentimentos e um conjunto de ações e atitudes em prol de um objetivo, e de acordo com seus valores e ambiente. Dessa forma, as habilidades sociais compõem elemento fundamental para a construção de um contexto profissional satisfatório para o indivíduo, no qual há espaço para expressão de sentimentos e críticas, competência para a realização de tarefas e relações interpessoais saudáveis.

Del Prette e Del Prette (2001) dividiram as habilidades sociais em seis classes. Em cada classe, é possível hipotetizar a respeito de como os EIDs anteriormente enfocados influenciam no comprometimento da habilidade citada, tendo impacto direto no papel profissional do indivíduo. A primeira classe de habilidades se refere às habilidades de comunicação, envolvendo elementos básicos, como fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, pedir e dar feedback nas relações sociais, iniciar, manter e encerrar uma conversação.

O esquema de defectividade e vergonha pode ser correlacionado com a timidez e dificuldade de auto apresentação. A timidez é um constructo com bases tanto emocionais quanto patológicas, e, embora haja certa dificuldade em sua conceituação, há concordância de que se trata de uma tendência a evitar pessoas e sentir demasiada inibição, tensão, emoções desagradáveis e desconforto em interações sociais. Pode ser uma fonte de sentimentos desagradáveis, como medo ou vergonha, tornando difícil que o sujeito experiencie sensações

agradáveis, sendo frequentemente acometido por sensações de perda (“eu poderia ter feito aquilo quando tive a oportunidade”). Além disso, também pode afetar a forma como essas pessoas são percebidas por outros ao seu redor (“ele parece bem pior quando tem que falar em reuniões”) (BOBER et al., 2021).

Diante disso, pessoas com os esquemas de defectividade e vergonha tendem a sentir-se falhas, desinteressantes e inferiores se comparadas a outros; dessa forma, podem desenvolver timidez, experienciando sensações desagradáveis ao interagir com outras pessoas, ao precisar expor a si e às suas opiniões, como em reuniões, apresentações, treinamentos e entrevistas.

A segunda classe engloba as habilidades de civilidade, que são compreendidas como o conjunto de regras comportamentais mínimas, que são aceitas e valorizadas em determinada cultura, em prol do bom convívio em sociedade. As habilidades de civilidade tornam o ambiente de trabalho e as relações mais agradáveis, promovendo bem-estar e tornando as atividades a serem desenvolvidas diariamente, mais práticas (PEIXOTO, MENESES, 2018). No contexto organizacional, inclui a capacidade de manter a limpeza e organização de um espaço, agradecer e solicitar favores, apresentar-se, cumprimentar adequadamente, manter a ética profissional, abstendo-se de interações desrespeitosas. O esquema de autocontrole e autodisciplina insuficientes pode dificultar o desenvolvimento e manutenção dessa habilidade, uma vez que pessoas com esse esquema tendem a agir de forma impulsiva, evitando frustrar seus impulsos e assumir responsabilidades. Sendo assim, podem ter dificuldade em manter o ambiente organizado, ou respeitar normas básicas da organização. Além disso, podem ter dificuldade em se autorregular emocionalmente, respondendo de forma disfuncional a situações desagradáveis e, em casos mais extremos, promovendo interações desrespeitosas.

A terceira classe refere-se às habilidades de assertividade, direito e cidadania. Estas compreendem a capacidade de manifestar opinião, concordar e discordar, desculpar-se e admitir falhas, interagir com autoridades e lidar com críticas, expressar raiva ou descontentamento e solicitar mudanças de comportamento. Esse grupo de habilidades é de extrema importância para que o indivíduo consiga manter o bem-estar dentro de uma organização, podendo expressar sentimentos e ideias, ser ouvido, solicitar mudanças, de forma que se sinta pertencente e respeitado, aumentando seu nível de satisfação no trabalho (MAGALHÃES, GOMES, 2007). O esquema de subjugação pode ser um dificultador ao exercer esta habilidade, visto que, pelo medo da retaliação, da substituição, ou da demissão, por exemplo, o indivíduo tende a não expressar opiniões, descontentamento ou qualquer outro tipo de afeto negativo. Há tendência em manter-se passivo, não discordando de opiniões divergentes e abstendo-se de confrontos. O sujeito pode submeter-se a obedecer cegamente a orientação de autoridades, sem jamais questionar ou sugerir um meio alternativo; pode sofrer com interações desconfortáveis com colegas de trabalho, sem conseguir expressar

descontentamento e solicitar mudança.

De forma semelhante, o esquema de busca de aprovação também pode dificultar o comportamento assertivo. Ao buscar demasiadamente a validação e reconhecimento de terceiros, o indivíduo pode abster-se de expressar as próprias opiniões, concordando com valores, crenças e comportamentos que não condizem com a sua compreensão do que é adequado.

A quarta classe refere-se às habilidades de empatia, que envolve a capacidade de reconhecer sentimentos, identificar-se com o outro e expressar apoio. A empatia permite que o indivíduo reconheça as limitações de outras pessoas e as suas próprias, expressando compreensão, para com outro e para consigo mesmo, e colaborando para seu desenvolvimento saudável (PEIXOTO, MENESES, 2018). O esquema de padrões inflexíveis pode impedir que o indivíduo se comporte de maneira empática com as pessoas ao seu redor e até consigo mesmo. A pessoa que tem esse esquema tende a ter uma postura exageradamente crítica a respeito de si e dos demais, preocupando-se em excesso com eficiência, resultados e em cumprir ideais rígidos. Uma manifestação dos padrões inflexíveis é o perfeccionismo.

O perfeccionismo é uma dimensão da personalidade caracterizada por estabelecer normas altas de performance, e crítica demasiada ao comportamento (SALVADOR et al., 2019). Há três tipos de perfeccionismo: o auto orientado, no qual o indivíduo estabelece padrões extremamente elevados para si mesmo, importando-se com um ideal de perfeição, e evitando qualquer tipo de falha. Há também perfeccionismo orientado para o outro. É importante pontuar que o termo “orientado para o outro” não se refere ao DE de orientação para o outro mencionado na TE, e sim à expectativa irreal de que outras pessoas ajam de acordo com um ideal, de maneira que essas pessoas são avaliadas com base nos padrões irreais do próprio indivíduo. E, por fim, o perfeccionismo baseado na expectativa social, que contém as crenças do indivíduo sobre as altas expectativas dos outros a respeito dele mesmo, e sobre ser aceito pelos outros apenas no caso de atingir todos os padrões, de forma a parecer perfeito para eles (SALVADOR et al., 2019).

Pessoas com padrões inflexíveis orientadas para outros podem ter dificuldades para lidar com os erros e dificuldades de outras pessoas e esperarem que as pessoas se comportem de maneira ideal, com eficiência, de forma a alcançar o máximo resultado possível. Na organização, a pessoa pode não compreender a limitação do outro, tendo a expectativa de que este tenha todas as capacidades idealmente esperadas. Dessa forma, exige muito do outro, gerando mal-estar e até esgotamento.

Por outro lado, pessoa com padrão inflexível auto orientado pode ter dificuldade em ser flexível consigo mesma, exigindo e tratando a si própria de forma extremamente crítica, sem perceber ou ignorando os próprios limites. O indivíduo pode então comparar-se com colegas de trabalho, ignorando o próprio contexto e competências; pode criar padrões altos

demais e, depois de não os atingir, ficar estagnado; ou tentar excessivamente atingir o resultado, chegando a um estado de exaustão. Semelhantemente, pessoas que se baseiam na expectativa social podem experimentar frustrações ao perceber que não conseguem atingir o que pensa ser os padrões das pessoas ao seu redor, sentindo-se então defeituoso e incompetente. O indivíduo pode depreciar-se severamente ao não atingir uma meta, seja ela pessoal ou instituída por uma autoridade.

Da mesma forma, pessoas com esquema de postura punitiva tendem a não suportar falhas e frustrações, seja de si mesmo ou de outros, crendo que essas falhas devem ser devidamente punidas a fim de evitar que o comportamento se repita. Na organização, essas pessoas podem ser altamente punitivas com seus colegas de trabalho, repreendendo, e mesmo humilhando publicamente a partir de um erro cometido. A ideia ao exercer a punição também pode ser tornar o ocorrido um exemplo para os outros do que pode acontecer caso haja falhas novamente. A postura punitiva também é auto orientada, de forma que o indivíduo pune a si mesmo ao errar ou não atingir objetivos pré-determinados. A autopunição pode ocorrer através de ruminação a respeito do próprio comportamento, em que o indivíduo deprecia a si mesmo com crenças de incompetência e fracasso; pode acontecer também através de privações, de forma que, se falha ou não atinge um objetivo, priva-se de prazer e descanso, hipercompensando a crença de fracasso com trabalho excessivo.

Por fim, indivíduos com padrões inflexíveis e postura punitiva podem ser bastante sensíveis a feedbacks negativos, uma vez que seu senso de competência e valor está diretamente relacionado aos rígidos padrões de eficiência e resultado que conseguem atingir. Tais indivíduos tendem a querer atingir elevados níveis de performance, e suas falhas resultam em baixa autoestima e senso de incompetência e fracasso (KUN et al., 2020).

A quinta classe de habilidades refere-se ao trabalho, à capacidade de resolver problemas, lidar com tarefas do dia a dia, coordenar e liderar situações ou grupos e tomar decisões. O esquema de dependência e incompetência pode impedir que a pessoa faça um trabalho satisfatório, uma vez que há a crença de incapacidade de lidar com as próprias questões e demandas do trabalho sem receber ajuda de outros, de maneira que o indivíduo se sente impotente (WAINER et. al, 2016) (YOUNG, KLOSKO, WEISHAAR, 2008). Assim, a pessoa pode se sentir incapaz de lidar com as responsabilidades da função que desempenha na organização; pode comparar-se com colegas de trabalho, acreditando que eles têm muito mais facilidade para realizar tarefas cotidianas e que, portanto, são mais capazes e inteligentes; pode sentir-se inseguro para tomar qualquer tipo de decisão, recorrendo sempre à opinião de terceiros.

Pessoas com esquema de fracasso podem sentir-se incapazes de exercer satisfatoriamente suas funções de trabalho, uma vez que se percebem como fracassadas, pouco talentosas, ignorantes e incapazes de conquistar qualquer coisa significativa. Essas

peças acalentam o sentimento de que, embora tentem e se esforcem bastante, sempre irão fracassar na atividade a qual se propuseram (YOUNG, KLOSKO, WEISHAAR, 2008). Diante disso, na organização, podem experimentar sentimentos de inferioridade e inadequação com relação a outros colegas de trabalho, crendo que nunca irão conquistar os mesmos feitos ou posição; podem procrastinar a realização de tarefas importantes a fim de não precisar experimentar o sentimento de impotência, e até mesmo abdicar de cargos e funções a fim de evitar o - indiscutível - fracasso.

Semelhantemente, indivíduos com esquema de autocontrole e autodisciplina insuficientes podem experimentar dificuldades ao exercer funções de trabalho, visto que tendem a procrastinar, evitar responsabilidades e confrontos, buscar gratificações imediatas a fim de evitar a frustração de seus impulsos, e a não se submeter a atividades consideradas chatas e desagradáveis. Na organização, podem ter dificuldade em organizar e realizar as próprias tarefas, distraíndo-se facilmente; podem perceber-se incapazes de regular-se emocionalmente, expressando emoções e comportando-se de forma impulsiva; podem ter dificuldades em concretizar metas a curto e a longo prazo, não conseguindo postergar gratificações, abandonando uma atividade quando ela é desagradável.

A sexta classe se refere às habilidades de expressão de sentimentos positivos, que envolvem a capacidade de fazer amigos, expressar afeto positivo e sentir-se pertencente a um grupo. É importante que o indivíduo consiga desenvolver bons relacionamentos e mesmo fazer amigos no ambiente de trabalho para que consiga se sentir pertencente e incluído, tendo assim maior nível de satisfação (PEIXOTO, MENESES, 2018). Diante disso, pessoas com esquema de defectividade e vergonha podem experimentar sentimentos desagradáveis ao tentar fazer amigos ou estabelecer relações significativas no ambiente organizacional, por sentirem-se defeituosas. Podem enxergar os colegas de trabalho como sendo superiores e inacessíveis, e enxergar a si mesmo como quem é incapaz e inferior, como se não tivesse nada a acrescentar em uma relação de amizade.

De igual modo, indivíduos com esquema de isolamento social tendem a perceberem-se impedidos de estabelecer relações significativas e duradouras por sentirem-se inadequados ou essencialmente diferentes de seus colegas. Essas pessoas podem sentir-se indesejadas e até mesmo imaginar que são vistas como esquisitas, de forma que protegem-se interagindo apenas o necessário para uma mínima boa convivência no ambiente de trabalho. Quando interagem em grupo, tendem a manter-se à margem, não expressando opiniões e buscando não se expor muito. No modo hipercompensador, podem buscar se expor demasiadamente, expressando opiniões e interagindo de forma a refletir a mesma opinião e padrão de interação do grupo, a fim de tentar se adequar e se sentir pertencente.

Portanto, à medida que o indivíduo enxerga a si, ao outro e ao trabalho sob a ótica de seu EID, ele se comporta de forma disfuncional, dificultando a obtenção ou manutenção das

habilidades sociais necessárias para experienciar seu papel profissional de maneira saudável e satisfatória. A ativação de um ou mais EIDs geram comportamentos e crenças do indivíduo que podem resultar em prejuízos para si mesmo, como o desenvolvimento de transtornos mentais. Dentre os principais transtornos gerados no - e por causa do - ambiente de trabalho, estão o trabalhar em excesso - também denominado *workaholism*, e burnout. O impulso de trabalhar em excesso consiste em uma ânsia e necessidade em envolver-se demasiadamente no trabalho, de forma tal que resulta em prejuízos em diferentes áreas da vida do indivíduo (ANDREASSEN, PALLESEN, 2016). A pessoa descrita como *workaholic* é aquela que precisa tanto do trabalho que isso cria um distúrbio notável em sua saúde física, satisfação pessoal e relacionamentos interpessoais (ANDREASSEN, PALLESEN, 2016).

Já o burnout é descrito como uma resposta prolongada a um estado estressor crônico que prejudica a saúde emocional e física do sujeito, bem como suas relações interpessoais e desempenho no trabalho. O indivíduo em estado de burnout pode sentir-se culpado por não atender às próprias expectativas e as da empresa com relação ao seu desempenho. Baixa expectativa de atingir novos resultados, alta exaustão física e emocional, atitude cínica e apática com relação à organização, funções e colegas de trabalho, são outras características do estado de burnout (SALANOVA et al., 2005; SCHAUFELI, TARIS, 2005).

Pesquisas apontam que crenças desadaptativas (EIDs) e transtornos de personalidade correlacionam-se negativamente com satisfação no trabalho, mas positivamente com burnout. (CARVALHO et al., 2019). Portanto, indivíduos que têm foco excessivo no trabalho, rigidez interpessoal (padrões inflexíveis), sentimentos de incapacidade e culpa (incompetência, fracasso), conduta agressiva e impulsiva (autocontrole insuficiente) e dificuldade em lidar com mudanças na rotina têm maior tendência a sofrer com burnout (SALVADOR et al., 2019). Porter (2004) destacou que um dos elementos essenciais do impulso de trabalhar em excesso é o comportamento obsessivo (padrões inflexíveis). Assim, os mecanismos cognitivos incluem pensamento rígido, obstinação, comportamento controlador e atitudes perfeccionistas no trabalho.

Ng, Sorensen e Feldman (2007) pontuam que a cultura organizacional também pode intensificar esse impulso, reforçando o excesso de trabalho e competitividade entre os colaboradores. É sabido que a cultura organizacional de diversas empresas ainda reforça e valoriza o trabalho excessivo, incentivando o indivíduo a intensificar sua carga de trabalho, reduzindo as horas de descanso e relaxamento, a fim de perseguir o objetivo de ser bem sucedido, sendo reconhecido e valorizado pela organização, e finalmente alcançando prosperidade (DESSEN, PAZ, 2010). No entanto, essa cultura torna-se prejudicial à medida que priva o indivíduo de descanso, de bem-estar, e da possibilidade de falhar. A partir dessa cultura, quando o indivíduo falha na missão de ser infalível e incansável, tem seus esquemas reforçados, experimentando sensações como incompetência, incapacidade, impotência e fracasso.

Um agravante dos sentimentos de incapacidade, fracasso e culpa é a ruminação, que consiste em focar repetitiva e excessivamente em fatos e acontecimentos negativos; em suas causas, significados e consequências, meditando incansavelmente a respeito do assunto. A ruminação é prejudicial à medida que o indivíduo enfoca aspectos negativos de situações vividas, relembando a frustração e culpando-se (TREYNOR, GONZALEZ, NOLEN-HOEKSEMA, 2003). Dessa forma, o indivíduo reforça seus esquemas, tendendo a agir de acordo com as crenças deste esquema novamente.

A partir daí, cria-se um ciclo vicioso: o indivíduo tem esquemas ativados, comporta-se desadaptativamente de acordo com esse esquema, frustra-se com as consequências obtidas, ruma a respeito do acontecido, culpando-se, conclui que as crenças que tinha anteriormente eram reais e age de acordo com elas novamente. Como exemplo, podemos pensar em uma pessoa que tem a função de vender canetas, e para isso deve oferecer ao maior número de pessoas através de ligações telefônicas. Ela tem o esquema de fracasso ativado, de forma que pensa que não conseguirá vender nenhuma caneta, pois ninguém vai querer lhe comprar. Ela faz quatro ligações, e, ao receber quatro respostas negativas, assume que não consegue vender e para de oferecer as canetas. Ao fim do dia, não tendo oferecido, a pessoa não vende nenhuma caneta. Ao chegar em casa, passa horas pensando sobre o que poderia ter feito diferente, culpando-se por não ter conseguido nenhum resultado, imaginando que pode ser demitida por sua incompetência. Por fim, assume que não conseguiu vender pois, em tudo que faz, fracassa. No outro dia, a situação se repete.

ORGANIZAÇÃO E EIDS

A organização, como dito anteriormente, também tem papel importante na ativação dos EIDs do indivíduo, de forma que pode ativar EIDs antes latentes, ou reforçar os que já estavam ativos. É sabido que a organização depende da produção e alta performance do colaborador para se manter funcionando e prosperando, e por isso, de forma errônea, é costumeiro que exijam que o colaborador produza demasiada e excessivamente, sem pausas, sem descanso, a fim de lucrar o máximo possível (DESSEN, PAZ, 2010). No entanto, essa prática agride diretamente a saúde mental do indivíduo, tornando-o improdutivo, diminuindo sua performance no trabalho, de forma que a empresa é prejudicada. Desse modo, há prejuízo tanto para a organização, que é lesada, mesmo que momentaneamente, quanto para o colaborador, que tem seus EIDs reforçados e a saúde mental altamente danificada (NG, SORENSEN, FELDMAN, 2007).

Diante disso, a organização pode reforçar os EIDs do colaborador através de estímulo à competitividade excessiva entre os colaboradores, mostrando favoritismo por quem trabalha mais, e mais duro, transformando-o em um ideal a ser alcançado pelos outros, reforçando, por exemplo, o EID de busca por aprovação, e até de subjugação ao mostrar favoritismo a

colaboradores que jamais discordam ou expressam descontentamento. Além disso, pode estimular o trabalho excessivo, sem descanso, considerando qualquer pausa para autocuidado como sinônimo de fraqueza e descomprometimento com a organização, reforçando EIDs como padrões inflexíveis e postura punitiva, uma vez que o colaborador é de alguma forma punido se permitir-se descansar. Pode também desestimular os momentos de descanso e lazer do colaborador, incitando-o a produzir mesmo fora do ambiente de trabalho, com o argumento de que isso é “vestir a camisa da empresa”. E, finalmente, a organização pode negligenciar os cuidados em saúde mental, dentro e fora da organização. Assim, pode desestimular totalmente a necessidade de um profissional de Recursos Humanos (RH) na empresa, ou qualquer prática de relaxamento e autocuidado adotada pelo indivíduo, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Essas são apenas algumas das principais práticas adotadas pelas organizações, de forma sutil ou aparente, que podem ativar ou reforçar os EIDs do indivíduo. E essa cultura se torna tão difundida que, mesmo indivíduos que são autônomos e não estão vinculados a nenhuma organização, internalizam tais práticas, tornando-se inflexíveis e rígidos consigo, negligenciando a própria saúde mental (BERNARDINO, ANDRADE, 2015).

As organizações podem, por outro lado, adotar algumas práticas adaptativas e saudáveis, a fim de colaborar com o enfraquecimento dos EIDs e potencializar os esquemas adaptativos de seus colaboradores. Esse tipo de prática, além de favorecer a saúde mental do indivíduo, favorece diretamente a organização. Se o indivíduo pensa e se comporta de forma saudável e funcional, sua produção e performance são automaticamente aumentadas, de forma que a empresa é beneficiada (LACAZ, 2000). Assim, a empresa pode estimular a contratação de profissionais de RH, não apenas para cuidar de processos seletivos e atividades de integração, mas também para acolher e amparar os colaboradores em suas necessidades emocionais (HORTA, DEMO, ROURE, 2012).

Além disso, pode estimular a competitividade saudável entre os funcionários, potencializando e reforçando as competências e habilidades de cada um, reconhecendo a importância de todos a fim de que a empresa mantenha-se funcionando, podendo com isso enfraquecer EIDs como postura punitiva, fracasso, busca por aprovação e ainda outros. É importante também abolir o trabalho excessivo, incitando o indivíduo a descansar em seu tempo fora do trabalho, reforçando a importância do lazer, assim o EID de padrões inflexíveis pode ser enfraquecido (HORTA, DEMO & ROURE, 2012). Semelhantemente, dentro do ambiente de trabalho, também é importante implementar atividades de relaxamento, a fim de aliviar o estresse e aumentar a produtividade. Lacaz (2000) indica em sua pesquisa que ambientes de decompressão, para que o colaborador possa ter pausas de descanso e relaxamento, aumentam em muito o bem-estar e qualidade de vida do indivíduo, influenciando diretamente na melhora de sua performance dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo, através da revisão narrativa da literatura, entender o funcionamento dos EIDs e sua manifestação na adultez, e os fatores psicossociais no trabalho, e como esses elementos se relacionam, a fim de compreender como os EIDs influenciam na maneira como o indivíduo enxerga a si mesmo dentro do contexto profissional. A partir dessa compreensão, é possível entender também como os EIDs influenciam na forma como o indivíduo se comporta dentro deste contexto. Como a literatura que correlaciona EIDs especificamente ao contexto organizacional e do trabalho é limitada, foram levantadas hipóteses teóricas sobre a influência dos EIDs no desempenho do papel profissional do adulto, porém são necessários dados empíricos que validem tais hipóteses.

Com base em dados obtidos na literatura, foram levantadas hipóteses, sendo possível identificar que os EIDs podem influenciar o desempenho profissional do indivíduo e têm papel fundamental em seu comportamento disfuncional, prejudicando seu bem-estar e saúde mental, podendo resultar em transtornos como trabalho excessivo e prejudicial (*workaholism*) e burnout. Os achados deste estudo também mostram que as práticas disfuncionais da organização podem reforçar os EIDs do indivíduo com o incentivo de práticas autodestrutivas, como o trabalho excessivo e ausência de descanso, a fim de aumentar a produtividade e resultados da empresa.

Futuras pesquisas podem desenvolver estratégias para psicoeducar as organizações a respeito dos EIDs e suas implicações, bem como a respeito dos esquemas adaptativos e a grande importância de sua potencialização para o melhor desempenho e bem-estar do colaborador. Além de testar, as hipóteses aqui levantadas a respeito da relação entre EIDs e o bem-estar no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDREASSEN, Cecília Schou; PALLESEN, Stale. *Workaholism: An addiction to work. Neuropathology of Drug Addictions and Substance Abuse*: Bergen, (v. 3), abr, 2016.
- BECK, Aaron Temkin. *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International Universities Press, 1976.
- BECK, Aaron Temkin; DAVIS, Denise; FREEMAN, Arthur. *Terapia cognitiva dos transtornos da personalidade*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BERNARDINO, Débora Cristina Almeida Mariano; ANDRADE, Marilda. O trabalho informal e as repercussões para a saúde mental do trabalhador: Uma revisão integrativa. **Referência: Revista de enfermagem**: Portugal, (v. 6), (n. 7), (p 149-158), out., 2015.
- BOBER, Adrianna; GAJEWSKA, Ewa; CZAPROWSKA, Anna; SWIATEK, Agata Hiacynta;

SZCZESNIAK, Malgorzata. Impact of shyness on self-esteem: The mediating effect of self-presentation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**: Polônia, dez, 2021.

CARVALHO, Lucas Francisco; MARTINS, Gustavo Henrique; GONÇALVES, André Pereira; SAGRADIM, Daniele Elvira Vaz. Personality pathology as predictor of work engagement, job satisfaction, and burnout in a community sample. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**: Brasília, (vol. 20), (p. 877-882), jan., 2019.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida. **Psicologia das relações interpessoais: Vivência para trabalhos em grupo**, ed. 7. Petrópolis: Vozes, 2008.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres. Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e pesquisa**: Brasília, (vol. 26), (n. 3), (p. 549-556), set, 2010.

FEITOSA, Fabio Biasotto; MATOS, Margarida Gaspar; DEL PRETTE, Zilda Aparecida; DEL PRETTE, Almir. Suporte social, nível socioeconômico e o ajustamento social e escolar de adolescentes portugueses. **Temas em Psicologia**: Ribeirão Preto, (vol. 13), (n. 2), (p. 129-138), dez, 2005.

FERRARI, Rossela. Writing narrative style literature reviews. **The European Medical Writers Association**: Itália, (v. 24), (n. 4), dez., 2015.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. Política de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de administração contemporânea**: Rio de Janeiro, (vol. 16), (n. 4), (p. 566-585), ago., 2012.

KELLY, Paim; FALCKE, Denise. Perfil discriminante de sujeitos com histórico de violência conjugal: O papel dos esquemas iniciais desadaptativos. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**: Porto Alegre, (vol. 18), (n. 2), (p. 112-129), nov, 2016.

KUN, Bernadete; URBAN, Roberto; BOTHE, Beáta; GRIFFITHS, Mark; DEMETROVICS, Zsolt; KOKONYEI, Gyongyi. Maladaptive rumination mediates the relationship between self-esteem, perfectionism and work addiction: a largescale survey study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**: Montreal, (vol. 17), out, 2020.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência e Saúde Coletiva**: São Paulo, (vol. 5), (n. 1), (p. 151-161), jul, 2020.

LIMA, Ana Carolina Rimoldi; FERREIRA, Danielle Vanin. Avaliação da prevalência de esquemas iniciais desadaptativos em sujeitos usuários de álcool e outras drogas. **Psicologia da Saúde**: Itumbiara, (vol. 23), (n. 2), (p. 47-58), dez, 2015.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; GOMES, William. Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. **Psicologia em Estudo**: Maringá, (vol. 12), (n. 1), (p. 95-103), abr, 2007.

NG, Thomas; SORENSEN, Kelly; FELDMAN, Daniel. Dimensions, antecedents, and

consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. **Journal of Organizational Behavior**: Hong Kong, (vol. 28), (p. 111-136), nov, 2007.

PEIXOTO, Ana Carina; MENESES, Rute. Os cinco grandes fatores de personalidade e as habilidades sociais: Revisão das relações. **E-Revista de Estudos Interculturais**: Franca, (n. 6), jun, 2021.

PORTER, Gayle. Work, work ethic, work excess. **Journal of Organizational Change Management**, (vol. 17), (n. 5), (p. 424-439), out, 2004.

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; GARCIA, Monica; BURRIEL, Raul; BRESÓ, Edgar; SCHAUFELI, Wilmar. Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. **Educational and Psychological Measurement**, (vol. 65), (n. 5), (p. 807-819), out, 2005.

SALES, Synara Sepúlveda; PALMA, Priscila de Camargo. Esquemas iniciais desadaptativos e transtorno de compulsão alimentar e obesidade: Uma revisão integrativa. **Revista Multidisciplinar e Psicologia**: Paraná, (vol. 15), (n. 55), (p. 621-640), mai, 2021.

SALVADOR, Ana Paula; GONÇALVES, André Pereira; MARTINS, Gustavo Henrique; CARVALHO, Lucas de Francisco. Pathological traits and adaptability as predictors of engagement, job satisfaction, burnout and workaholism. **Psicologia: teoria e pesquisa**: Brasília, (vol. 38), jan, 2022.

SATO, Leny; BERNARDO, Marcia Hespanhol. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência e Saúde Coletiva**: Campinas, (vol. 10), (n. 4), (p. 869-878), dez, 2005.

SCHAUFELI, Wilmar; TARIS, Toon. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. **Work and Stress**: Holanda, (vol. 19), (n. 3), (p. 256-262), fev, 2005.

TREYNOR, Wendy; GONZALEZ, Richard; NOLEN-HOEKSEMA, Susan. Rumination reconsidered: A psychometric analysis. **Cognitive Therapy and Research**: Michigan, (vol. 27), (n. 3), (p. 247-259), jun, 2003.

WAINER, Ricardo; PAIM, Kelly; ERDOS, Renata; ANDRIOLA, Rossana. **Terapia cognitiva focada em esquemas**: Integração em psicoterapia. Porto: Artmed, 2016.

YOUNG, Jeffrey. **Cognitive therapy for personality disorders**: A schema-focused approach. 3 ed. Sarasota: Professional Resources Press, 1999.

YOUNG, Jeffrey; KLOSKO, Janet; WEISHAAR, Marjorie. **Terapia do esquema**: guia de técnicas cognitivo-comportamentais inovadoras. Porto Alegre: Artmed, 2008.