



**THAÍS EMMANUELLE MESQUITA HERMES FARIA**

**SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ESTRATÉGIAS  
E FORTALECIMENTO DO CUIDADO**

**LAVRAS – MG  
2020**

**THAÍS EMMANUELLE MESQUITA HERMES FARIA**

**SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR: ESTRATÉGIAS E FORTALECIMENTO DO CUIDADO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Gustavo Costa de Souza  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Hermes Faria, Thaís Emmanuelle Mesquita.  
Saúde Mental do Trabalhador em Instituição Federal de Ensino  
Superior: Estratégias e Fortalecimento do Cuidado / Thaís  
Emmanuelle Mesquita Hermes Faria. - 2020.  
152 p. : il.

Orientador(a): Gustavo Costa de Souza.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de  
Lavras, 2020.  
Bibliografia.

1. Saúde Mental do Trabalhador. 2. Sofrimento Psíquico. 3.  
Instituição Federal de Ensino Superior. I. Souza, Gustavo Costa de.  
II. Título.

**THAÍS EMMANUELLE MESQUITA HERMES FARIA**

**SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR: ESTRATÉGIAS E FORTALECIMENTO DO CUIDADO**

**WORKER'S MENTAL HEALTH IN THE FEDERAL HIGHER EDUCATION  
INSTITUTION: STRATEGIES AND STRENGTHENING CARE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 05 de Março de 2020.

Dra. Kátia Poles UFLA

Dr. Renato Ferreira de Sousa UFLA

Dr. Victor Cláudio Paradela UFJF



---

Prof. Dr. Gustavo Costa de Souza  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2020**

*Este trabalho é dedicado a todos familiares e amigos que, com amor,  
me apoiaram durante o mestrado. Também dedico aos TAEs.*

***Dedico***

## AGRADECIMENTOS

O mestrado sempre foi um sonho e se hoje o concluo agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela capacidade de sonhar e realizar.

Agradeço de maneira especial o precioso apoio de várias pessoas sem as quais certamente não teria conseguido.

Aos familiares de meu esposo que cuidaram dos meus filhos nos momentos de minha ausência.

A todos os colegas de trabalho da Coordenadoria de Saúde da UFLA pela compreensão e pelas substituições que foram necessárias ao longo deste período de aprendizagem e a coordenadora e professora Kátia Poles por me auxiliar nos momentos difíceis e também por seus ensinamentos.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pela oportunidade de fazer parte de seu quadro de discentes.

Aos professores do curso de mestrado profissional em Administração Pública, por todo o conhecimento adquirido e compartilhado e aos colegas de sala agradeço por terem tornado esse período mais leve e animado.

Aos TAEs que voluntariamente participaram dessa pesquisa.

Aos professores, Renato, Victor e Maria Ângela, pelas sugestões que contribuíram muito para a evolução deste trabalho.

Ao Doutor Gustavo Costa de Souza, meu orientador, por acolher o tema proposto, abrir-me as portas do mestrado e por contribuir com o desenvolvimento dessa pesquisa de forma indispensável.

Aos meus pais Itamar e Dorcilina e as minhas irmãs Tamara e Mylla que sempre me incentivaram e apoiaram em tudo.

Ao meu querido esposo Pedro Henrique, aos meus filhos Emanuel e Matheus pelo apoio, sustento e por compreender os momentos de ausência. Amo muito vocês!

*“O valor primordial do trabalho pertence ao próprio homem, seu autor e destinatário.  
O trabalho é para o homem e não o homem para o trabalho”. (CIC- 2428)*

## RESUMO

O registro de casos de pessoas que se ausentam de atividades laborais por sofrerem de enfermidades psíquicas vem crescendo ano após anos no Brasil, e ocupam a terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários. Saúde mental é um tema relevante e está conquistando o âmbito de pesquisas em estudos organizacionais e gestão de pessoas. Neste contexto, muitas estratégias podem auxiliar na prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação da saúde mental do trabalhador. Christophe Dejours médico francês, sinaliza que é necessário estudar o sofrimento, pois ele é um requisito fundamental para se compreender o estado de luta em que o sujeito opera para sobreviver a problemas psíquicos e, a partir daí, esclarece o papel importante das intervenções preventivas que podem ser implantadas pelas organizações. Referente a essa temática dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fatores como a falta de transparência e participação na gestão, a limitação do poder de ação no desenvolvimento das atividades, dentre outros, prejudicam os processos de trabalho dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), favorecendo o aparecimento de sofrimento mental. Ainda em relação ao tema, o Ministério da Saúde sinaliza que as intervenções relacionadas ao sofrimento psíquico devem ser concebidas na realidade do dia-a-dia do território, com as singularidades comunitárias em que o entendimento das estratégias dessa área se dá na compreensão do que vivenciam seus atores. Frente a essas reflexões, questiona-se: quais estratégias poderiam ser utilizadas em uma IFES ao lidar com o problema do sofrimento psíquico de servidores TAEs? Essa pesquisa busca compreender e identificar estratégias que podem ser adotadas em uma IFES para amenizar o problema do sofrimento psíquico de servidores TAEs. Utilizou-se do método qualitativo, através de um estudo de caso teórico-empírico, o qual buscou conhecer o trabalho destes servidores e compreender o panorama da saúde mental no contexto das IFES. Os resultados apontam que os principais fatores motivadores de conflitos e sofrimento mental são a sobrecarga, a competitividade, dificuldade nos relacionamentos interpessoais, falha na comunicação organizacional, desvios de função, medo e insegurança, entre outros. Para tratar desta temática, as ações devem ser orientadas por fatores como dimensionamento do trabalho, flexibilidade, capacitação gerencial, serviço de acolhimento, escuta e implantação de atividades voltadas para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Esta pesquisa ainda aponta os benefícios da utilização de estratégias individuais e coletivas por parte dos trabalhadores, como atividades físicas, práticas alternativas como meditação, tratamento médico/terapêutico, entre outras para a saúde mental do trabalhador. Para finalizar, são apresentadas estratégias organizacionais combinadas como a criação de um espaço comunitário de fala e a implantação de uma política institucional, como medidas que podem ampliar o cuidado à saúde mental do trabalhador.

**Palavras-chave:** Saúde Mental do Trabalhador. Sofrimento Psíquico. Técnicos-Administrativos em Educação. Instituição Federal de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The registration of cases of people who are absent from work activities due to suffering from mental illnesses has been growing year after year in Brazil, and occupy the third position among the causes of granting social security benefits. Mental health is a relevant topic and is conquering the scope of research in organizational studies and people management. In this context, many strategies can assist in the prevention, early identification, support and rehabilitation of the worker's mental health. Christophe Dejours, a French doctor, points out that it is necessary to study suffering, as it is a fundamental requirement to understand the state of struggle that the subject operates to survive psychological problems and from there, clarifies the important role of preventive interventions that can be implemented by the organization. Regarding this theme within the Federal Higher Education Institutions (IFES), factors such as the lack of transparency and participation in management, the limitation of the power of action in the development of activities, among others, hamper the work processes of the Technical-Administrative servers in Education (TAEs), favoring the appearance of mental suffering. Still in relation to the theme, the Ministry of Health signals that interventions related to psychological suffering must be conceived in the reality of the daily life of the territory, with the community singularities in which the understanding of the strategies of this area occurs in the understanding of what they experience. actors. Faced with these reflections, the question arises: what strategies could be used in an IFES when dealing with the problem of mental suffering of TAEs? This research seeks to understand and identify which strategies can be carried out in an IFES to alleviate the problem of psychological suffering of TAEs. The qualitative method was used, through a theoretical-empirical case study that sought to know the work of these civil servants and understand the panorama of mental health in the context of the IFES. The results showed that the main motivating factors for conflicts and mental suffering are overload, competitiveness, difficulty in interpersonal relationships, failure in organizational communication, function deviations, fear and insecurity, among others. To address this issue, the actions must be guided by factors such as work dimensioning, flexibility, managerial training, welcoming service, listening and implementing activities aimed at the Worker's Quality of Life. This research also points out the benefits of using individual and collective strategies on the part of workers such as physical activities, alternative practices such as meditation, medical / therapeutic treatment, among others for the worker's mental health. Finally, combined organizational strategies are presented, such as the creation of a community space for speech and the implementation of an institutional policy, as measures that can expand the mental health care of workers.

**Keywords:** Occupational Mental Health. Psychic suffering. Administrative Technicians in Education. Federal Institution of Higher Education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hábitos saudáveis de vida.....	46
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Caracterização e identificação dos participantes neste estudo. ....	52
Quadro 2 –	Aspectos positivos relacionados ao trabalho do TAE que podem ser visualizados nesse estudo. ....	64
Quadro 3 –	Eventos propiciadores de conflitos e de sofrimento mental para o TAE na IFES estudada. ....	81
Quadro 4 –	Diretrizes para trabalhar cuidados que visem à saúde mental com os TAEs-IFES Sul de Minas. ....	94
Quadro 5 –	Estratégias individuais e coletivas utilizadas pelos TAEs.....	103
Quadro 6 –	Proposta de Estratégias Combinadas após análise deste estudo....	105

## LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
AC	Análise Categorical
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CEREST	Centros de Referência em Saúde do trabalhador
CID- 10	Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde, Décima Revisão
CPA	Comissão Própria de Avaliação dos setores
DSQVT	Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
e-SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
NR	Norma Regulamentadora
OCT	Organização Científica do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNH	Política Nacional de Humanização
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RENAST	Rede Nacional de Ação Integrada à Saúde do Trabalhador
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAPS	Serviço de Acolhimento Psicossocial do Servidor
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SST	Saúde e Segurança no Trabalho
SUS	Sistema Único de Saúde
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2.</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativas.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>O trabalhador e o processo de trabalho: Significação e processo histórico evolutivo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Reflexões sobre o processo científico do trabalho nas organizações</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Precarização e desumanização do trabalho: a manipulação do trabalhador em tempos contemporâneos.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Contribuições teórico-metodológicas com ênfase na Saúde Mental do Trabalhador.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Metodologias em saúde mental do trabalhador: da teoria à prática na contemporaneidade.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>Saúde Mental do Trabalhador no contexto das IFES: As vivências dos TAEs.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4</b>	<b>Fortalecendo os cuidados voltados para a Saúde Mental do Trabalhador: diretrizes legais e outras contribuições.....</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterizações da natureza de pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Instrumentos de pesquisa e coletas de dados.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>Os caminhos metodológicos.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos para análise de resultados.....</b>	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1</b>	<b>Conteúdos significativos do trabalho: Porque e Pra que trabalhar em uma IFES?.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2</b>	<b>Conflitos e sofrimento do trabalhador em uma IFES: implicações da organização real do trabalho.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3</b>	<b>Estratégias e fortalecimento do cuidado em saúde mental: alinhando o trabalho real e o trabalho prescrito em uma IFES.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>Estratégias individuais, coletivas e combinadas: a transformação do sofrimento em criatividade.....</b>	<b>95</b>

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE A – Parecer Consubstanciado do CEP.....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para condução Grupo Focal .....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE D – Produto Técnico elaborado: Cartilha para Gestores e Servidores TAEs .....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2017 a Organização Mundial de Saúde (OMS) lembrou a importância de as instituições e gestores organizacionais incentivarem práticas que promovam a saúde física e psicológica no ambiente de trabalho e ainda pautou o tema ‘Depressão’ como foco de sua campanha anual (ONU, 2017; WHO, 2017). Estimativas desta organização apontam desde 2005 que os transtornos psíquicos serão a segunda maior causa de afastamentos do trabalho até o ano de 2020 (WHO, 2005). Saúde mental é um tema relevante e está conquistando o âmbito de pesquisas em vigilância e saúde do trabalhador, bem como gestão de pessoas e saúde ocupacional. Segundo a Previdência Social Brasileira (2017), as estatísticas registram o afastamento de quase 80 mil trabalhadores em razão de quadros depressivos, o que significa que 37,8% de todas as licenças médicas no ano anterior, foram motivadas por transtornos mentais e comportamentais, comprovando ainda, que nesse respectivo ano mais de 199 mil pessoas que se ausentaram de atividades laborais por sofrerem de enfermidades psíquicas (PRATES, 2017).

Neste contexto, muitas estratégias podem auxiliar na prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação da saúde mental do trabalhador, como: o redesenho do processo laboral e programas de apoio ao enfrentamento e melhoria da comunicação (WHO, 2013). A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2010) aponta que essas ações incluem incentivar e ajudar a pessoa a construir comportamentos saudáveis, especialmente em relação ao estresse, álcool e drogas, tabaco, nutrição e atividade física, promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, com condições de trabalho consistentes, considerando o bem-estar e a humanização do trabalhador. Além disso, o trabalho deve oferecer possibilidades de realização pessoal, autorrealização e serviço para a sociedade.

Dejours (1986), médico francês considerado o preceptor Psicodinâmica do Trabalho, sinaliza que estudar o sofrimento é o requisito fundamental para se compreender o estado de luta e de forças que o sujeito opera para sobreviver à doença mental em ambientes laborais e, a partir daí, esclarece o papel importante das ações preventivas implementadas pelas organizações. O ambiente laboral pode ocasionar variadas formas de sofrimento psíquico ou proporcionar sentimento de autorrealização. Se a organização apresenta objetivos que fazem com que os trabalhadores se sintam usados, sobrecarregados e com pouca liberdade, há a possibilidade do sofrimento, que pode afetar sua saúde, porém, este sofrimento pode ser mascarado pelo desejo de crescimento profissional e a vontade de produzir.

Para Bernardo (2014), essas características estão presentes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e colaboram com uma situação de precariedade subjetiva para seus servidores, podendo levar ao desgaste mental, o que, por sua vez, tem como consequência o sofrimento psíquico e o adoecimento. Seu trabalho mostra que apesar de conscientes do processo que vivenciam, os trabalhadores buscam adotar táticas individuais cotidianas de “sobrevivência”, enquanto as estratégias coletivas com vistas à transformação são pouco enfatizadas, o que contribui com a percepção de Dejours (1994), de que não se estuda o sofrimento psíquico somente através da análise de recorrência de adoecimento, mas também ao analisar o processo de luta que os indivíduos operam para manter a saúde mental.

Os servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) são profissionais que integram o quadro de pessoal das IFES e possuem como atividade-fim o apoio ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão, além de um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional como: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes de apoio ao ensino. Devem executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros, com eficiência, eficácia e efetividade, exercendo-as de acordo com o ambiente organizacional e seguindo os princípios da administração pública. O servidor desenvolve seu trabalho em ambientes organizacionais integrados por atividades afins ou complementares e organizados a partir de necessidades institucionais e das políticas de desenvolvimento de pessoal dessas instituições (BRASIL, 2005a). Faria, Leite e Silva (2017) destacam que fatores como relações interpessoais conflituosas, falta de transparência e participação nas resoluções de problemas e ausência de valorização dos esforços de TAEs, no contexto das IFES, juntamente com a limitação do poder de ação no desenvolvimento das atividades e a falta de comunicação entre os setores, prejudicam os processos de trabalho destes servidores, favorecendo o aparecimento de sofrimento mental.

Para trabalhar saúde mental em comunidades específicas, como as dos TAEs em IFES, ações e programas podem ser implementados considerando as políticas e programas de Saúde Mental e Saúde do Trabalhador já existentes e articulando-os com as realidades rotineiras desses atores e local. O Caderno de Atenção Básica de Saúde Mental (BRASIL, 2013) esclarece que é necessário refletir sobre o que já se realiza cotidianamente no território<sup>1</sup>, além de analisar o que ele tem a oferecer, com intuito de contribuir no manejo dessas questões. As intervenções

---

<sup>1</sup> Local e/ou comunidade em que se pretende implantar ações de promoção, prevenção e cuidados relacionados à saúde mental (BRASIL, 2013).

são concebidas no dia a dia do território, indo ao encontro das necessidades e as singularidades daquele território. As ações em saúde mental devem ainda modificar e qualificar as condições e modos de vida, não se restringindo apenas à cura de doenças e medicalização. Como exemplo de intervenção, tem-se as chamadas tecnologias leves do Cuidado como o vínculo, acolhimento, corresponsabilização e autonomia, que são dispositivos eficazes para o desenvolvimento de práticas integrais em saúde mental (BRASIL, 2013; JORGE et al., 2011). Tais práticas podem ser implementadas e incentivadas nos contextos laborais, com intuito de contribuir com a saúde do trabalhador. Ademais, a OIT (2010) salienta que um ambiente seguro gera apoio emocional, é mais saudável, leva à redução do absenteísmo e à maior motivação, gera maior produtividade e contribui com a imagem positiva da instituição. A prevenção de doenças ocupacionais, a promoção de uma vida profissional saudável e a construção de uma cultura preventiva é uma responsabilidade compartilhada e devem ser objetivados por governos, gestores, trabalhadores e a sociedade em geral.

Essas considerações conduziram à questão em que se encerra esta pesquisa: quais estratégias poderiam ser utilizadas em uma IFES ao lidar com o problema do sofrimento psíquico de servidores técnico-administrativos?

A partir desta questão-problema deriva-se o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir:

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo geral**

Identificar e compreender estratégias que podem ser realizadas em uma IFES ao lidar com o problema do sofrimento psíquico de servidores técnico-administrativos.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar e compreender elementos que contribuem com o sofrimento psíquico de servidores técnico-administrativos em uma IFES de MG, para subsidiar ações específicas que visem o cuidado em saúde mental do trabalhador;

- b) Analisar na instituição selecionada, em outras IFES e em programas e políticas públicas, atividades e cuidados voltados para a saúde mental do trabalhador, capazes de subsidiar medidas que amenizem este problema, articulando-os.
  
- c) Elaborar, ao final do estudo, uma cartilha como produto técnico sobre o assunto, a fim de conscientizar gestores e servidores sobre o adoecimento mental no trabalho.

## **1.2 Justificativas**

Já em 2007, as doenças psíquicas estavam em terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários no Brasil. Segundo os dados da Previdência Social, a vinculação entre o trabalho executado e o adoecimento psíquico leva ao crescente número de casos de doenças como a depressão, o que, conseqüentemente, afasta o trabalhador das atividades diárias e contribui ainda com o aumento dos gastos públicos (TEIXEIRA, 2007). Neste sentido, há necessidade de se conhecer este cenário, com o intuito de que os resultados possam subsidiar medidas voltadas para a qualidade de vida do trabalhador e amenizar as conseqüências desse problema.

Considerando o ponto de vista de Chanlat (1996), que enfatiza que o debate sobre o sofrimento psíquico dentro das organizações pode trazer contribuições a setores de gestão de recursos humanos e financeiros, além de se atentar quanto às necessidades do sujeito, presume-se que estudar e compreender fatores desencadeantes de sofrimento no local de trabalho seja fundamental para programar medidas de cuidado.

Com enfoque em conceitos como Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho e em outras metodologias teóricas sobre a saúde mental do trabalhador, este estudo pode auxiliar na compreensão da relação entre organização e sofrimento psíquico no trabalho, sendo capaz de analisar o sofrimento de forma holística.

Este trabalho pode ser inovador, na medida em que buscará investigar a sobrecarga psíquica dos trabalhadores no serviço público. Alcântara, Nunes e Ferreira (2011) relatam que as respostas para os questionamentos que rodeiam este estudo ainda são insuficientes e pouco conhecidas, pois a maioria dos estudos sobre o perfil de adoecimento dos trabalhadores baseia-se nos dados da Previdência Social, geralmente voltados para profissionais do setor privado. Ademais, Tacconi e Almeida (2015) consideram que promover estudos que avaliam aspectos motivacionais de funcionários na administração pública é fazer gestão social, pois a qualidade

do atendimento ao público externo está continuamente ligada à satisfação dos servidores e seu envolvimento com a organização.

Do Carmo, Medeiros e Loebel (2016) ainda mencionam que a demanda para se compreender o contexto psicossocial nas universidades são amplos e a maioria das pesquisas nestes locais é dirigida aos discentes e/ou docentes, desconsiderando profissionais técnicos administrativos no contexto das universidades.

Os resultados deste estudo podem ainda fundamentar ações relacionados à minimização do sofrimento psíquico e maximização da qualidade de vida em organizações de ensino, fundamentando medidas que visem cuidado à saúde mental como investigação, monitoramento, acolhimento, dentre outras. Para Balassiano, Tavares e Costa Pimenta (2011), pesquisas com foco no setor público são especialmente oportunas em face do momento ímpar de profissionalização da função pública e das recentes inovações e ampliações, que imprimirão maior qualificação da Administração Pública.

Outra motivação é que a construção da temática a ser abordada neste projeto de pesquisa é relevante para a pesquisadora. Sendo Enfermeira e especialista em Enfermagem do Trabalho e por atuar em um setor de assistência à saúde da comunidade acadêmica de uma IFES, a escolha do objeto de estudo partiu inicialmente de inquietações surgidas ao longo da vivência profissional. Tal vivência é caracterizada pela percepção de que os servidores presentes em uma instituição pública de ensino superior muitas vezes parecem travar uma luta interior na busca em manter o padrão de qualidade no trabalho e a vontade persistente de produzir e gerar bons resultados, porém, enfrentando conflitos inerentes ao trabalho, como sobrecarga ou desvalorização do seu trabalho. Acredita-se que essa pesquisa pode auxiliar a compreender este estado de luta e auxiliar na implantação de cuidados específicos para servidores TAEs em IFES.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscar-se-á neste referencial teórico, apresentar o tema do cuidado em Saúde Mental do Trabalhador, através da análise do processo histórico, da vivência e do significado do trabalho. Analisar-se-ão abordagens teórico-metodológicas que estudam o sofrimento psíquico no trabalho, refletindo sobre o processo de trabalho e suas características em tempos contemporâneos. Assim, serão detalhados fatores específicos capazes de ocasionar sofrimento psíquico no trabalho de servidores TAEs nas IFES. Ademais, serão apresentados programas, ações e políticas públicas que envolvem a temática deste estudo e as diretrizes legais que precisam ser respeitadas ao se pensar em estratégias relacionadas à saúde mental do trabalhador.

### 2.1 O trabalhador e o processo de trabalho: significação e processo histórico evolutivo

O trabalho é parte essencial da vida humana e sua transformação histórico-cultural, contextualizada por questões como mudanças nas formas de Estado, intimamente ligada a questões econômicas, afetou diretamente a vida social dos indivíduos e acabou por afetar também a sua saúde psíquica. Nesse sentido, os conflitos contemporâneos relacionados ao processo de trabalho e ao trabalhador podem ser mais bem compreendidos sob a ótica daquilo que aconteceu no passado, do processo evolutivo da concessão de direitos, entre outros (MARTINS, 2000). Assim, o objetivo deste capítulo é refletir sobre as transformações históricas do trabalho, seu sentido e significado, a evolução dos direitos do trabalhador e do processo científico do trabalho, além de refletir sobre aspectos referentes ao contexto interno das organizações contemporâneas e assim, tentar compreender como estes fatores podem influenciar a saúde mental do trabalhador.

A palavra Trabalho procede do latim *tripalium*, um instrumento de tortura utilizado para produzir desconforto à pessoa que havia sido condenada a exercer atividades forçadas (ALBORNOZ, 1998, p. 10). Historicamente, a palavra Trabalho possui conteúdo semântico ligado ao sofrimento, esforço ou obra e tem diferentes significados nos diferentes idiomas. No português, é possível achar nessa palavra duas significações: a de realizar uma obra que seja satisfatória e que traga reconhecimento social e ainda, o sentido utilitarista, de esforço, repetitivo e forçado. Na perspectiva filosófica, encontra-se o trabalho como atividade que une as forças espirituais e corporais para que um objetivo seja alcançado; e, numa perspectiva sociológica, deve-se pensar no trabalho social, que visa reduzir inaptações sociais de um

indivíduo ou grupo e que considera os mais diversos tipos de produto de trabalho (ALBORNOZ, 1998, p. 8-14).

O sentido do trabalho é formado por dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto. Ao conteúdo significativo em relação ao sujeito estão relacionadas as dificuldades práticas das tarefas, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão, a ideia de evolução pessoal, de aperfeiçoamento e a posição social ligada ao posto de trabalho (DEJOURS, 1992). Já o conteúdo significativo em relação ao objeto permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa. A tarefa pode veicular uma “mensagem simbólica” para o sujeito, pelos gestos, pelos instrumentos, pelo material tratado, na atmosfera em que opera, veiculando certo número de símbolos. Como exemplo deste processo, cita-se o médico que ao iniciar uma cirurgia ou algum outro procedimento, vê-se como alguém que salva a vida de outra pessoa.

A natureza e o encadeamento destes símbolos dependem da vida interior do sujeito e daquilo que ele introduz de sentido simbólico no que o rodeia e no que faz. Se o objeto e a tarefa têm significações profundas para o sujeito, todo o seu trabalho tem relevante significado (DEJOURS, 1992, p. 40). Tolfo e Piccinini (2007) salientam que o sentido do trabalho varia na medida em que se constroem e atribuem significados e modifica-se de acordo com o contexto histórico, econômico e social, podendo ter representações distintas para os indivíduos em relação à sua atribuição psicológica e social. Por isso, considera-se que o trabalho será sempre um construto inacabado.

Para compreender a concepção que o trabalhador tem hoje a respeito do trabalho, é necessário conhecer a revolução deste processo (de trabalho) ao longo do tempo para a sociedade. Para Martins (2000), é à luz da evolução histórica que se compreende com mais acuidade o trabalho atual, pois essa concepção mostra seu desenvolvimento e suas projeções. É necessário então, estudar o que aconteceu no curso do tempo, a mudança nas condições de trabalho, intimamente relacionada com a economia e os direitos adquiridos.

No campo da economia o primeiro estágio do trabalho é isolado, extrativo, visto como um complemento ao trabalho natural das coisas como colher o fruto produzido pela árvore. Na antiguidade, o trabalho servia apenas e indiretamente para sobrevivência e subsistência e desse trabalho nasceu a agricultura. Com o trabalho de plantio, surge também a noção de propriedade e a noção da propriedade privada, dando início à diferença de classes. As consequências deste contexto envolvem o sentimento de posse que surge na sociedade. Deste sentimento derivam-se as guerras e com elas uma parte da sociedade é conquistada, escravizada e submetida a um sistema hierárquico social. Surge, então, uma classe ociosa, que se apropria de produtos

excedentes e é sustentado pelo trabalho executado por pessoas escravizadas (ALBORNOZ, 1998). No contexto evolutivo e histórico, a escravidão é lembrada como primícias de modelo de trabalho; o escravizado não era visto como sujeito de direitos, seu direito era apenas o de trabalhar; o sujeito era nesse tempo considerado apenas uma coisa (MARTINS, 2000). Consequentes aos escravizados há os servos e camponeses. Neste tempo, a partir do trabalho da terra surge o desenvolvimento do trabalho artesanal e do comércio. Do povo que se dedicava ao comércio na antiguidade nasce a classe burguesa, uma classe potencialmente dominadora no sistema capitalista e que, muitas vezes, determina as formas em que o trabalho deverá ser realizado. Cabe lembrar, ainda, que, neste contexto, tem-se a aplicação da ciência ao aumento da produção matéria como forma de controle social, características marcantes hoje nas sociedades contemporâneas (ALBORNOZ, 1998; MARTINS, 2000).

A aplicação da ciência à produção deu início à Revolução Industrial no século XVII, com o desenvolvimento da máquina a vapor, que mais tarde se revolucionou pelo uso da eletricidade e depois pela automação, com a criação do computador. A Revolução Industrial deu à sociedade uma “alma operária”, onde o indivíduo passa a encontrar dificuldades em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho e a falta de trabalho é vista com algo ameaçador e inquietante (ALBORNOZ, 1998, p. 24). Neste período, o trabalho transformou-se em emprego e afirmam-se, então, o Direito e o contrato de Trabalho como fatores necessários para a Revolução Industrial avançar (MARTINS, 2000).

Teixeira e Souza (1985), à luz da perspectiva marxista, relatam que o processo de trabalho na sociedade capitalista ocorre sob o controle do capital e que os processos de produção são incessantemente transformados sob o ímpeto da principal força norteadora dessa sociedade, que é a acumulação de capital. Trata-se de um contexto marcado por métodos operacionais de ativação da produção, com estratégias que possibilitam a intensificação da dominação do capital sob a constituição de um trabalho rentável por um trabalhador submisso, assegurando a legitimidade e normalidade da forma hierárquica administrativa das empresas modernas. Ocorre que, assim, não é o trabalhador quem usa as condições de trabalho, mas, ao contrário, são as condições de trabalho que usam o trabalhador.

Marx (2013/1867, p. 240-254) aponta que, neste cenário, a qualidade de vida do trabalhador está ameaçada em vários aspectos. Pode-se falar, por exemplo, sobre a “alienação do trabalho”, processo no qual o indivíduo produz, mas não detém, não possui e não domina a produção. O trabalhador, não sabe a quem dirige seu esforço e habilidade, ele o faz para um mercado anônimo. Se o trabalhador produz de maneira invisível, o produto e mesmo o trabalho são alienados em relação a quem produz. Cabe lembrar, ainda, o conceito de “mais-valia” ou

“mais-valor” (de acordo com algumas traduções) apresentado por Marx, que está relacionado ao ambiente de submissão ao capital. Neste entendimento, a força de trabalho é vista como sinônimo de mercadoria, porém, o preço pago ao indivíduo é inferior em relação ao valor daquilo que ele produz para o mercado (MARX, 2013/1867, p. 337-352). Ademais, as consequências do aumento demográfico, com um elevado crescimento da população em áreas urbanas e industriais modernas, tendem a diminuir o desenvolvimento pleno da sociedade e a aumentar a distinção entre trabalhador e não trabalhador, criando situações de miséria, desigualdade e injustiça social, favorecendo fatores como o consumismo e a necessidade de manter o estado de coisas que faz com que o trabalhador se sujeite a situações de desconforto e insatisfação (MARX, 2013/1867, p. 891-899).

A visão da perspectiva weberiana, no que lhe concerne, demonstra que a paixão pelo dinheiro, suscitada no homem, é vista como uma forma de cumprimento de dever e faz referência à perspectiva cooperativista. Para Weber, sinteticamente, a ética protestante alimenta o espírito do capitalismo ao fomentar a ideia de “vocação profissional”, que é aquela dedicação do sujeito ao trabalho profissional de maneira irracional, um dos elementos mais característicos da cultura capitalista. A ascese protestante promoveu um estímulo psicológico, que concebeu o trabalho como vocação, como o meio ótimo, muitas vezes como o único meio, de uma pessoa se certificar do “*estado de graça*”. Tratar o trabalho como dotado de uma “vocação profissional” tornou-se tão característico para o trabalhador moderno, correspondendo assim à vocação para o lucro, fomentando e refletindo um sistema de estado de coisas, voltado para o consumo (WEBER, 2004/1905, p. 165-167). Este fato promoveu uma ressignificação do trabalho, pois o trabalho passa a ser visto como uma forma de amor ao próximo e o modo de vida que melhor serve a Deus. Assim, o cumprimento da tarefa passa a contrastar com as concepções religiosas mais antigas que viam o trabalho como tarefa penosa, castigo ou apenas como algo necessário para sobreviver (ALBORNOZ, 1998; WEBER, 2004/1905).

Esse contexto de ascese profissional e da visão do trabalho como meio de se integrar à sociedade caracterizou e motivou as constantes mudanças no processo científico do trabalho dentro das organizações do sistema capitalista de produção.

### **2.1.1 Reflexões sobre o processo científico do trabalho nas organizações**

Há muitos anos, as organizações presentes na sociedade capitalista têm o trabalho como principal via de integração social. Quem não tem acesso ao trabalho está excluído, marginalizado e impossibilitado de receber alguns direitos. No capitalismo, o reconhecimento

do trabalho é oriundo de sua inserção no campo econômico, da capacidade de gerar e viabilizar a mais-valia, uma vez que a sociedade capitalista se caracteriza essencialmente como produtora de mercadoria (CASTEL, 1995).

Para intervir na relação entre Organização e trabalhador, em meados do século XVII o Estado passa a interferir nas relações de trabalho, principalmente pela necessidade de dar condições salubres a trabalhadores sujeitos a fatores como incêndio, explosão, intoxicação e trabalhando com carga horária exaustiva. Afirmam-se, assim, os direitos dos trabalhadores, que passam a ser juridicamente e economicamente protegidos (MARTINS, 2000). Esse processo de intervenção estatal foi e é essencial diante do processo evolutivo e de mudanças que o processo de trabalho apresentava e apresenta até hoje, pois já na transição do feudalismo para o capitalismo (século XVIII), os cercamentos se intensificaram e houve aumento e exploração da mão de obra. Iniciou-se, então, o controle do tempo por industriais. Os trabalhadores perderam o saber do produto e foram subordinados aos processos exaustivos que objetivavam maximizar a produção, moldando assim as transformações que viriam no modo de vida com o advento da Revolução da produtividade industrial (MARTINS, 2000; OLIVEIRA, 2004).

Com o passar do tempo e com o avanço da tecnologia e da mecânica, houve aumento da indústria (carvão, vapor, etc). Estes avanços deram início a sistemas de gerência científica que pressionavam os operários e potencializava a alienação, fomentando as ocasiões precárias no trabalho (OLIVEIRA, 2004). A Organização Científica do Trabalho (OCT) tem suas bases nos modelos taylorista e fordista de produção, onde a ideia central é a racionalização apoiada em pontos como a qualificação do trabalhador e suas aptidões. Avalia-se a capacidade de manuseio e operações de equipamentos, a quantidade, a qualidade e o ritmo de trabalho, além da distribuição dos produtos por postos de trabalho em fases cíclicas de ociosidade, entre outros fatores (FARIA, 2004, p. 29). Em um contexto de evolução do processo de trabalho e de guerra, surge em 1919 o Tratado de Versalhes<sup>2</sup>. O documento prevê a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que objetivava proteger as relações entre trabalhadores e empregadores, orientando os direitos do trabalhador em um mundo em que o trabalho passava a ser organizado cientificamente (MARTINS, 2000). Tais medidas foram relevantes e necessárias, pois o trabalho taylorizado (características deste tipo de trabalho serão apresentadas a seguir) desconsidera a capacidade intelectual e mental do trabalhador, já que a tecnologia de submissão, a disciplina rígida e a organização científica do trabalho geram exigências fisiológicas, exigências de tempo e de ritmo de trabalho até então desconhecidas. Há

---

<sup>2</sup> Acordo de Paz assinado em 28 de junho de 1919, encerrando a 1ª Guerra Mundial (LEITÃO, 2016).

esgotamento físico não somente ao trabalhador braçal isolado, mas a todos os operários da produção de massa, neutralizando a atividade mental dos operários (DEJOURS, 1992, p. 18-19).

As principais características da Administração Científica eram o pagamento diferenciado pela produção, adaptação do homem ao trabalho, cronometragem do processo, análise racional do trabalho, técnicas e ferramentas corretas de trabalho, que visavam a maximização da produtividade, preconizando o menor tempo possível na produção. Outro modelo produtivo, o de Henry Ford, instituiu as linhas de montagens, ritmos de trabalho determinados pela velocidade da esteira e alienação do trabalhador, determinando os movimentos específicos à atividade do posto de trabalho a uma só pessoa, fato que provocava uma alienação física e psicológica nos operários. Já o método de Fayol consistia na busca pela eficiência máxima por meio da divisão do trabalho, autoridade, hierarquização e comando.

Em meados da década de 1970, surge o toyotismo, o modelo japonês da indústria com novas técnicas de gerenciamento. O *Just-in-time*, advindo do método japonês, consolidava a reorganização do trabalho autônomo, com a aplicação de mão de obra qualificada e multifuncional, com ênfase na aplicação de base tecnológica e robótica, terceirização do trabalho e controle total da qualidade (ENRIQUEZ, 2000; MOTTA; VASCONCELLOS, 2006). Trata-se de uma forma de produção tecnologicamente inovadora que produz desde a matéria-prima até seus produtos finais nas grandes organizações, porém com a descentralização de todo o processo produtivo (UCHIDA, 2007), o que enfatiza o ambiente alienador denunciado por Marx (2013/1867, p. 240-254).

Assim como Taylor, Ford baseia-se nos ideais de produtividade, buscando estimular a produção e diminuir o custo da força de trabalho. Os sistemas baseados na divisão da tarefa, no trabalho parcelado em etapas, nos gestos e movimentos simplificados, no controle rígido de cada grupo de trabalhadores pela chefia e no ritmo ditado pela máquina são características marcantes destes sistemas (FARIA, 2004, p. 35; UCHIDA, 2007, p. 110). No entanto, os trabalhadores passaram a questionar a rigidez da disciplina no espaço produtivo e organizado. Daí surgiram medidas como “*Turnover*”<sup>3</sup> e as greves trabalhistas (HELOANI, 2003, p. 92) como alternativas, maneiras pelas quais se tentavam desde então combater o sofrimento do trabalho.

---

<sup>3</sup> Designa a rotatividade de pessoal em uma organização, refere-se ao percentual de substituição de uma empresa, sendo um indicador de saúde organizacional: o giro entre entradas e saídas (PECONICK, 2008).

Cabe ressaltar, nesta seção, que, para além do contexto universal de evolução das relações de trabalho e da organização do trabalho, o contexto interno da organização influencia diretamente a concepção que o indivíduo tem e suas vivências psicossociais a respeito do trabalho. Enriquez (2000) faz uma reflexão de diferentes correntes e perspectivas que influenciam diretamente a vida psíquica do indivíduo presente nestes ambientes, como a administração tecnocrática, com seu credo pela racionalidade absoluta, que defende que no trabalho a razão deve ser temperada pela paixão. Este sentimento de pertencimento ao trabalho, por exemplo, serve de justificativa para que dirigentes perversos com os seus subordinados os tratem como seus instrumentos. Tal visão difere da concepção estratégica atual, mais moderna, a qual tem por objetivo promover sujeitos conscientes, fundadores de novos modos de pensar, agir e promover projetos com originalidade e autonomia. Essa visão contextualizada é também uma forma de controle e domínio desses indivíduos, pois, os levam a exigir sempre mais de si.

As perspectivas gerenciais nas organizações chamadas modernas e hipermodernas, utilizam mediações como dispositivos para exercerem um certo domínio sobre o indivíduo, mantendo assim seu caráter produtor. São mediações econômicas: salários altos, possibilidade aberta de carreira; autonomia, desde que esta “autonomia” esteja em conformidade com a lógica da organização e as mediações ideológicas, que tornam o indivíduo dependente da organização, pois este deposita nela sua esperança e dela espera de seu crescimento. No lugar do controle rústico promovido pela remuneração por tarefa, conforme o cânone taylorista, as organizações sob a concepção estratégica utilizam-se de mecanismos mais sofisticados para manter certo controle sobre os indivíduos. Alimenta-se (neles) características narcísicas<sup>4</sup>, através da intensificação de incentivos para que estes sejam vistos como bem-sucedidos. Indivíduos aprisionados por ideologias de organizações, que delas esperam carreira e crescimento, bem como aqueles que são instrumentalizados por elas, são muitas vezes levados a uma usura mental provocada pela carga psíquica (PAGÈS et al., 1993). Neste sentido, os indivíduos passam a viver uma situação de duplo-vínculo, afeto e agressão e assim podem atingir o estado de estresse profissional contínuo e só se mantém na ativa, na maioria das vezes, sob absorção constante de psicotrópicos (ENRIQUEZ, 2000).

Cabe ressaltar que, muitas vezes, a predominância do controle financeiro e a competitividade são incentivadas por organizações, controlando os trabalhadores com a promessa de recompensas. Tais incentivos operam no indivíduo certa despersonalização, pois

---

<sup>4</sup> Uma relação imatura, auto-centrada, erotizada, detida em uma contemplação especular do sujeito por si mesmo (HOUSER, 2006).

estes buscam refletir os valores ideológicos da organização em suas vidas, dando à organização “poder” de influência psicológica sobre o sujeito. Deste modo, quando o sujeito busca os objetivos da organização, motivado por um contexto competitivo e individualizado, muitas vezes se vê envolto em conflito e sozinho (PAGÈS et al., 1993).

Em síntese, ainda que muitas transformações tenham ocorrido nas organizações historicamente, como a garantia de direitos, é possível observar que houve evolução tanto no que diz respeito ao processo de trabalho, quanto nos processos de gestão de pessoas, no sentido de técnicas sofisticadas de manipulação do trabalhador. Os sucessivos e cada vez mais sofisticados meios de controle econômico e ideológico (MAIR, 2005) caracterizam estes contextos, que podem ser de sofrimento e conflito para os trabalhadores.

### **2.1.2 Precarização e desumanização do trabalho: a manipulação do trabalhador em tempos contemporâneos**

Para discorrer sobre as principais mudanças e repercussões no mundo do trabalho atual, dois fenômenos merecem especial atenção em relação à saúde e ao trabalhador. O primeiro diz respeito às consequências da intensificação do trabalho, sob a justificativa de busca de mão de obra qualificada. Já o segundo está relacionado às consequências do trabalho precário induzido por subcontratações, contratos parciais ou temporários de trabalho, entre outros. Entretanto, ambas trazem prejuízos à saúde mental e física do trabalhador (VIZZACCARO-AMARAL; MOTA; ALVES, 2011).

Tais fenômenos acontecem devido à intensificação de uma “razão de mundo” que rege as atividades do Estado e dos homens, chamada de Neoliberalismo (DARDOT; LAVAL, 2016). No mundo contemporâneo, o neoliberalismo se caracteriza por uma nova concepção de Estado mínimo, cuja intervenção do estado na economia e em outras atividades diminui drasticamente. Antes de ser uma ideologia ou política econômica, o neoliberalismo apresenta uma racionalidade fundamentalmente estruturada e organizada que manipula a conduta dos governantes e dos governados, transformando o Estado em atividade que influencia a conduta dos homens, levando-os a se autogovernar (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 13-19). Alguns autores veem que essa forma de atuação torna o Estado muitas vezes neutro e indiferente às relações no mercado de trabalho e sem significativas intervenções, o que contribui com a precarização no contexto das organizações. Há o aumento da insegurança devido à falta de atuação estatal, e sem a ação do Estado não há garantia de direitos como salários justos. O neoliberalismo é ainda visto por muitos autores como uma forma mais cruel e sofisticada de

liberalismo amparada pelo comércio internacional, pela mídia e pela tecnologia, justificado pelas atividades flexíveis e pela busca de mão de obra de qualidade (MOREIRA, 2007).

Dardot e Laval (2016, p. 344) esclarecem que o Neoliberalismo combina reabilitação da intervenção pública e mercado, colocando todas as relações econômicas e políticas (Estado, mercado, sujeito) como concorrentes e todos passam a atuar como empresas. A competição passa a ser central na vida social dos indivíduos e, conseqüentemente, no contexto do trabalho. O homem competitivo influenciado pela falsa ideia de “empreendedor” ou “bem-sucedido”, responde a um contexto diferente de utilitarismo, sob a fachada de que assim, o Estado promove a liberdade social. Assim, o sujeito assume sozinho a responsabilidade e os riscos de suas escolhas relacionadas à previdência, educação, saúde, lazer, entre outras. Imerso em um contexto de competição universal, o indivíduo introjeta tal concepção em sua subjetividade contribuindo com o que os autores chamaram de uma “sociedade esquizofrênica e doentia”, pois o sujeito exige sempre mais de si.

Neste contexto, Antunes (2001, p. 15), reafirma que as últimas décadas têm trazido transformações nas formas de materialidade e na esfera da subjetividade para a sociedade contemporânea, decorrentes da crise do capital neoliberalista e a reestruturação produtiva. Essas transformações têm acarretado profundas mudanças negativas no mundo do trabalho, como o desemprego estrutural e as condições precarizadas. O trabalho humano vem, então, passando por um processo de desumanização, sendo necessário e imprescindível buscar o entendimento da atual escala de impactos dessas mudanças para a saúde mental e física dos trabalhadores. Essa compreensão do trabalho atual pode contribuir para a superação dos processos que a originam e mantêm o sofrimento, além de buscar saídas para os danos, considerando a subjetividade e à sociabilidade dos trabalhadores.

Cabe salientar que os estudos sobre a desumanização vêm atualmente encontrando uma convergência nas temáticas da intensificação e da precarização do trabalho. Fatores como a fadiga, por exemplo, têm sido reconhecidos como mediadores poderosos nos processos de adoecimento geral e mental. Há exploração dos trabalhadores e essa exploração produz a exaustão que conseqüentemente obscurece a consciência e contribui com os processos de alienação do trabalhador. Os meandros desse processo, para serem desvendados, necessitam da abordagem interdisciplinar que, além de considerar as situações de trabalho, também englobam as correlações de forças presentes no mercado de trabalho em seus diversos âmbitos: internacional, nacional e local e, além disso, constitui um desafio teórico-metodológico para o campo da Saúde Mental relacionada ao trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2011).

O trabalho desumanizado e precário contribui com a intensificação da atividade, porque há uma constante ameaça sobre os trabalhadores estáveis, que por medo ou falta de opção, aceitam condições salariais e condições de trabalho mais difíceis e penosas. Ao mesmo tempo, este fator caracteriza o resultado das novas formas de organização do trabalho e da produção, representando como tem funcionado o sistema de trabalho e de emprego no momento econômico atual (HIRATA, 2011). Ademais, o processo de intensificação ainda gera duplo resultado, que são os danos múltiplos à saúde física e psíquica e o aumento da distância entre assalariados e desempregados, institucionalizando a precariedade (CASTEL, 2009). Desse processo de precariedade do trabalho, resulta um dualismo social, que exclui boa parte da população do acesso a empregos formais, ou que gere situações desconfortáveis e inseguras para o trabalhador estável. A flexibilização dos contratos de trabalho pode contribuir com a precarização e com a perda de conquistas sociais importantes para trabalhadores que já conquistaram sua vaga no mercado de trabalho, já que os próprios trabalhadores acreditam que precisam trabalhar mais e muito melhor para ter direitos. Assim, preservar o emprego não significa estar imune às más condições, pois os assalariados estão submetidos a uma intensificação do ritmo de trabalho, acompanhada de exigências de serviço de qualidade que fomenta um contexto de extrema competitividade entre os trabalhadores (ANTUNES, 1995; HIRATA, 2011).

Além de um contexto de injustiça social, há a banalização deste processo, visto como trunfo do neoliberalismo, dada através da competição por vagas no mercado, consequências do poderio econômico que violenta o sujeito pela intimidação ou pela exclusão social (DEJOURS, 2006; MOREIRA, 2007). Em geral, quem está empregado vem sofrendo o peso das situações contratuais que não garantem muitos direitos, além dos salários inferiores, da insegurança do emprego e da redução da proteção sindical, fatos estes que podem contribuir com o aumento de doenças ocupacionais e de acidentes de trabalho (LIMA, 2011).

A partir dessas colocações, pode-se dizer que tais repercussões no processo de trabalho hoje contextualizam uma “terceira revolução industrial”, que ocorre no âmbito das inovações tecnológicas, da informática, da robótica e da microeletrônica e das inovações organizacionais. Essa revolução diz respeito às sucessivas estratégias gerenciais em que as instituições de trabalho tentam obter a adesão dos trabalhadores às novas exigências de qualidade e de produtividade (LIMA, 2011). O neoliberalismo tornou-se a forma histórica dominante dos processos de subjetivação de classe no capitalismo global. No contexto histórico da economia e da política a cultura neoliberal pode restringir ou dificultar o desenvolvimento da consciência de classe e da luta de classes. No contexto da consciência social, denuncia-se que a consciência

de classe está em extinção, pois se permeia nos locais de trabalho a ideia de individualização das relações de trabalho e a competição das relações salariais (ALVES, 2011). Dardot e Laval (2016) defendem que o sujeito opera de tal maneira por tentar investir na valorização do eu, já que nessa nova razão de mundo, ele é totalmente responsável por si. Os novos coletivos laborais tendem a fomentar o individualismo que impregna a sociedade civil neoliberal e estes processos de desmonte de classe está intrinsecamente relacionado à reestruturação do capital nas últimas décadas. Há ainda, com o desmonte de coletivos de trabalho, o desmonte da memória pública de organização dos direitos já conquistados e a atuação de atores sindicais (ALVES, 2011). A redução política do poder dos sindicatos, nos tempos atuais, populariza o descrédito dessas entidades e enfraquece seu poder de ação. Por conseguinte, há uma queda na proteção da saúde dos trabalhadores e de melhorias nas condições de trabalho (LIMA, 2011).

Em síntese, os principais conflitos identificados nos contextos atuais de trabalho coincidem com os resultados de diversas pesquisas (ALVES, 2011; DARDOT; LAVAL, 2016; HIRATA, 2011; LIMA, 2011; SELIGMANN-SILVA, 2011) e estão relacionados a uma nova maneira de se pensar como sujeito que é responsável por si e de se propagar o “empoderamento”. No contexto do trabalho, o sujeito que se autogoverna aceita a intensificação do ritmo de trabalho, mesmo em níveis intoleráveis e as exigências de qualidade em ambientes com condições mínimas necessárias para atendê-las. O trabalhador atende as exigências de qualidade ou as de produtividade, a imposição de um sistema de multitarefa, justificado e fomentado pela falsa ideia positiva de ser um profissional polivalente.

O desafio é o enfrentamento dos impiedosos processos de precariedade motivados pelo neoliberalismo no mundo do trabalho. Tal enfrentamento precisa desmascarar todos os disfarces enganosos e discursos sedutores dos donos do mundo que encarnam o poder político do capital na contemporaneidade, manipulados pelos conceitos de “mudança”, “conservação”, “competitividade”, “empresa de qualidade”, “flexibilidade”, “empreendedorismo”, “produtividade”, “bem-sucedido”, entre outros, e de ter que fazer mais para manter ou adquirir um cargo superior. Mobilizados por estes conceitos, as organizações buscam poder de ação, o que traz implicações e manipulam os trabalhadores e a sociedade. Há confrontos no espaço do trabalho e sobre a atuação dos sindicatos, pois a falta de acordos e a fragmentação do trabalho geram problemas de ordens sociais, política e democrática (ALVES, 2011; DARDOT; LAVAL, 2016; SELIGMANN-SILVA, 2011).

Para Dardot e Laval (2016) e Hoffmann et al. (2017), essa nova cultura nas organizações, que concebe o sujeito como entidade de competição que está constantemente buscando maximizar resultados, opera de forma abrupta em sua subjetividade, causando

adoecimentos e sofrimentos mentais. Diante desse cenário complexo e para melhor compreender o problema do sofrimento psíquico dos trabalhadores nas instituições, essa pesquisa tratará ainda de se aprofundar em algumas proposições teórico-metodológicas voltadas para a saúde mental do trabalhador. Tais metodologias poderão auxiliar não só o entendimento do território, mas também da vivência do trabalhador na organização e como ele enfrenta a sobrecarga psíquica advinda do processo de trabalho contemporâneo.

## **2.2 Contribuições teórico-metodológicas com ênfase na Saúde Mental do Trabalhador**

Este capítulo abordará os conceitos Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho e outras disciplinas que com seus processos metodológicos contribuem para avaliar a temática do sofrimento e adoecimento psíquico nos ambientes laborais.

A Psicopatologia do Trabalho surgiu em meados dos anos de 1950 e foi muito divulgado na década de 1980. Liderada por médicos franceses especialistas, a Psicopatologia do Trabalho adquiriu força, visibilidade e foi motivada por outras pesquisas relevantes do momento no campo de higiene pública, sociologia das organizações e psicofisiologia do trabalho. Com as medidas de medicina do trabalho em alta, ocorreram também mudanças em torno das reflexões a respeito do trabalho a partir da II Guerra Mundial, com exigências e buscas pela produtividade. Outra questão que estava em voga era a origem da doença mental, o que levou ao surgimento de novas formas de compreensão, pesquisas e de tratamento da doença mental (DEJOURS, 1992). No Brasil, a ascensão destes conceitos se deu com a publicação do livro *A Loucura do Trabalho*, de Christophe Dejours, e alterou as pesquisas nessa área que até então avaliavam modelos de trabalhos surgidos com a Revolução Industrial inglesa como o taylorista, que adotava métodos considerados científicos para a produção (BUENO; MACÊDO, 2012; DEJOURS, 1992).

Chanlat (1996) explica que a expressão "psicopatologia do trabalho" foi descrita primeiramente nos escritos de Paul Sivadon (1952), médico francês que contribuiu com o debate no campo de saúde mental no trabalho sob a luz de uma abordagem voltada para a área de integração social. O autor foi capaz de reconhecer o trabalhador no doente mental e constatou o potencial patogênico de certas formas de organização do trabalho. As primeiras psicopatologias descritas na literatura foram as neuroses das telefonistas, entre outros problemas que envolviam mecânicos de estradas de ferro, faxineiras etc. O médico Le Guillant (1963 citado por CHANLAT, 1996) mostrou que a doença mental modifica sensivelmente a relação destes agentes com seu trabalho. Em pesquisas baseadas em métodos

teóricos da psicofisiologia pavloviana (métodos de condicionamento, estímulo- resposta), esta metodologia encontrou dificuldades para lidar com as pressões e os impulsos misturados no contexto do trabalho, enquanto que os estudos voltados essencialmente à Psicopatologia do Trabalho conseguia abranger os diferentes tipos de conceitos. É neste contexto que o Dr. Christophe Dejours, liderando um grupo de pesquisadores ligados ao Laboratório de Psicologia do Trabalho em Paris, traz à luz abordagens que dizem respeito à organização do Trabalho e seus impactos sobre a saúde mental do trabalhador, sendo capaz de avaliar prazer e sofrimento, aumentando as possibilidades de estudos na linha da psicopatologia (DEJOURS, 1994).

A Psicopatologia do Trabalho coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho. Trata-se de estudos clínicos que objetivam avaliar a relação psíquica do sujeito no trabalho e é levada a pesquisar, em suma, o que no trabalho está dialeticamente oposto ao desejo. Os interesses desta temática são os estados mentais provocados pelas reações defensivas (repressão) e estados de depressão essencial, onde se instalam doenças agudas somáticas ou agravamento de doenças preexistentes, o que demonstra que o sofrimento psíquico é caracterizado por doenças psíquicas e físicas (DEJOURS, 1994). O fato é que a Psicopatologia não é uma abordagem meramente patológica, ela ainda avalia a necessidade de reconhecimento social e evidência de sua identidade por trabalhadores dentro de uma organização, pois estes fatores são sinônimos de não anonimato e representa uma sublimação essencial para a saúde mental de alguns indivíduos. Para muitos sujeitos, o trabalho não é apenas fonte de economia e sustento, é também fonte de satisfação afetiva. O indivíduo se encontra no que realiza, mesmo sob pressões psíquicas para mostrar produtividade e rendimento, e este relacionamento afetivo com o trabalho é um operador fundamental de saúde mental (DEJOURS, 1992).

Uma breve análise do desenvolvimento histórico do trabalho nos auxilia a perceber que este reconhecimento social e a relação afetiva do homem com a atividade laboral por vezes foi ignorada. Como já fora visualizado na seção anterior, até o século XVII a sociedade era essencialmente agropecuária, o trabalho baseava-se predominantemente na força humana e animal. O desenvolvimento da sociedade industrial modificou o modo de vida dos trabalhadores que migraram em massa para as cidades, mas as condições de trabalho durante a industrialização pioraram significativamente devido ao excessivo número de horas trabalhadas e às condições precárias de trabalho (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

Para a Psicopatologia, as consequências do sofrimento psíquico no trabalho advêm dos processos centralizados na produção e ultrapassam amplamente o campo da saúde mental e física dos trabalhadores. Ela se estende aos seus próximos, prejudica a família desses sujeitos e o desenvolvimento mental de uma segunda geração. Ao considerar a Organização Científica do

Trabalho, com enfoque na preocupação de Taylor em utilizar um único modo operatório por todos os trabalhadores sem discussão, a Psicopatologia do Trabalho questiona se a multiplicidade de modos operatórios esconde precisamente a multiplicidade de sujeitos e assim pode interferir no desejo e satisfação destes. Assim, fica percebido que um único modo operatório imposto dentro de uma organização de trabalho não beneficiaria a todos e conseqüentemente diminuiria o desejo e o prazer em trabalhar (DEJOURS, 1994).

Os sistemas que obrigam os trabalhadores a percorrer um único modo operatório de trabalhar, engajados em suas atividades, por vezes, afastam e desprezam pensamentos e atividades conscientes para que isso não possa diminuir sua produtividade. A escola dejouriana chamou essa atitude de ‘repressão pulsional’. A repressão pulsional pode afetar outros ambientes da vida do trabalhador, como casa ou ambientes sociais. O indivíduo adota uma postura de semi-embotamento<sup>5</sup> na qual ele rejeita o sofrimento, utilizando certa anestesia psíquica (DEJOURS, 1992). Além disso, o avançar das pesquisas mostrava que determinados trabalhadores desenvolviam o adoecimento frente às repercussões negativas da organização e outros vivenciavam a situação de forma equilibrante. Tais diferenças de enfrentamento das adversidades no trabalho refletem a subjetividade de cada pessoa. Dejours, ao adentrar nos estudos sobre as diferentes maneiras que cada indivíduo lida com o sofrimento, dá início a segunda fase de suas pesquisas, os resultados destes estudos levaram aos conceitos pertinentes à metodologia que ele chamou de Psicodinâmica do Trabalho. Essa metodologia considera que mesmo que o trabalho pareça equilibrante para alguns, ele pode ser um palco de constante luta contra o sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento psíquico vivido pelos indivíduos dentro das organizações não pode ser abordado com o olhar centrado apenas em conseqüências patológicas, pois o indivíduo pode usar de estratégias interiores como mecanismo de fuga, de luta, de sobrevivência contra o sofrimento mental resultante do trabalho ou do ambiente organizacional. Tais estratégias criam um novo contexto para o sofrimento psíquico, pois, ainda assim, constituem um contexto marcado pelo sofrimento. Trata-se de conseqüências do desajuste entre pessoa e organização, caracterizando-se ainda por mecanismos de defesa que podem ser construídos individualmente ou até de maneira coletiva pelos trabalhadores (DEJOURS, 1992).

---

<sup>5</sup> Estado no qual o sujeito não sofre mais por anestesiá-lo por completo seu estado psíquico. Essa situação pode ser associada ao surgimento de doenças somáticas crônicas ou ao agravamento de doenças preexistentes (DEJOURS, 1994).

A Psicodinâmica do Trabalho ainda explica que para que o trabalho seja de fato equilibrante e motivante, precisa ser livre, a ponto de oferecer relaxamento ao sujeito após a tarefa executada. Quando o indivíduo é capaz de transformar a carga psíquica em descarga psíquica, passando do sofrimento para o prazer, ele trabalha com criatividade e satisfação. Para tanto, é necessário que o contexto organizacional compreenda a importância de um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado para cada sujeito. A Psicodinâmica do Trabalho sinaliza que estudar o sofrimento é o requisito fundamental para se compreender o estado de luta e de forças que o sujeito opera para sobreviver à doença mental no ambiente de trabalho e, a partir daí, esclarece o papel eloquente da organização para o trabalhador (DEJOURS, 1994, p. 25). É na divisão das tarefas, no ritmo laboral, nos modos operatórios prescritos e, sobretudo, na divisão dos homens para garantir a divisão de tarefas, representada pelas hierarquias, nas chefias e nos sistemas de controle que os indivíduos às vezes encontram significado, sentido, motivação para viver e para lutar por seus desejos. Nesse sentido, algumas características são descritas nesta modalidade de sofrimento psíquico como a necessidade de o sujeito expor seu trabalho para ser reconhecido pelo que faz, pois isto é fundamental para que este conquiste sua identidade (DEJOURS, 1992).

A Psicodinâmica ainda aborda o fenômeno do Presenteísmo, que ocorre quando o indivíduo está fisicamente presente, mas sua mente não está. Por parte do trabalhador, ele próprio se força a trabalhar sob pressões psíquicas e fisiológicas, aumentando o processo patogênico e muitas vezes se recusando a aceitar as paralisações de trabalho prescritas por profissionais de saúde. Daí surgem tais episódios de presenteísmo, que podem ter outras origens nas gratificações ou bonificações (de ordem salarial, por exemplo), mas também nos casos em que a causa é a luta individual para preservar um condicionamento produtivo arduamente adquirido, caracterizando um processo de defesa particular. Tal fator contribui e/ou aumenta o sofrimento psíquico do trabalhador e por parte da organização pode haver perda de qualidade, produtividade, eficácia, entre outros (DEJOURS, 1992, p. 47; DEJOURS, 1994, p. 91).

Os estudos psicodinâmicos relatam que o trabalho influenciado por sistemas centralizados na produção pode ser fatigante e caracterizado por insatisfações e ansiedades, pois o comportamento condicionado e o fator tempo comandado pelo ritmo de trabalho acentuado tornam-se um ciclo vicioso, caracterizando um ambiente alienado, o que contribui para o sofrimento psíquico do sujeito. Por vezes, o próprio trabalhador ao tentar sublimar esses processos desejando produzir para ser reconhecido mantém o sofrimento ativo, porém, velado (DEJOURS, 1994). Por isso, há necessidade de se estudar o sofrimento psíquico no trabalho de

forma holística, considerando não somente as patologias, mas também o estado de luta empregado por cada trabalhador para sobreviver ou ao menos amenizar o sofrimento.

No campo teórico-metodológico da Saúde Mental do Trabalhador, outras teorias também se mostram úteis frente ao enfrentamento de possíveis conflitos e fortalecimento do cuidado. Para além das abordagens da Psicodinâmica do Trabalho, Seligmann-Silva (2005) apresenta outros caminhos como os da Teoria do Estresse (divulgada desde os anos de 1930) de Hans Hugo Selye, que se apoia nos pressupostos cognitivos comportamentais, o uso de *coping*<sup>6</sup> e capacidade de resiliência, revelando a importância da percepção subjetiva nos processos avaliativos de sofrimento psíquico, que não podem ser desconsiderados no contexto laboral. Referem-se ao gerenciamento individual do dano ou desafio mental, por meio de mudanças comportamentais, práticas de exercícios físicos e de relaxamento, entre outros, geralmente, ligados a Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVTs) (VIZZACARO-AMARAL, 2011).

Neste sentido, cabe falar sobre as estratégias que derivam de processos defensivos como distanciar-se do dano, diminuir a importância emocional do estressor, promovendo uma menor interação com os outros trabalhadores, além de formas de *coping* como a prática de algum exercício físico, conversar com pessoas de confiança, ter vida social e senso de humor, entre outros. A escolha do tipo de *coping* é muito particular e relaciona-se a personalidade do indivíduo. Entretanto, fazer uso destes instrumentos pode auxiliar a reverter casos como os de Esgotamento Profissional (Síndrome de Burnout) (MORENO et al., 2011).

Para concluir e demonstrar as contribuições das abordagens teórico-metodológicas no campo de Saúde Mental do Trabalhador, no próximo capítulo serão apresentados os desafios de se trabalhar estratégias e do cuidado em saúde mental do trabalhador nos tempos contemporâneos e os aspectos pertinentes a essas abordagens.

### **2.2.1 Metodologias em saúde mental do trabalhador: da teoria à prática na contemporaneidade**

Atualmente, o trabalho é caracterizado pelas mudanças advindas da emergência do capitalismo neoliberal e da globalização. Como já fora elucidado, muito se fala de retrocesso dos direitos trabalhistas, de precarização das condições laborais, da intensificação do trabalho,

---

<sup>6</sup> Conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas para avaliar e gerenciar conflitos internos e externos, que envolve a experiência e a especificidade do estímulo (LAZARUS; FOLKMAN, 2016).

de aumento dos trabalhos tidos como temporários e da instabilidade de emprego derivados das crises econômicas, tudo isso aliado a um enorme incentivo à aquisição de bens, onde é necessário “ter” para ser sujeito (DINIZ, 2018). Tais fatores geram sentimento de insegurança, baixa autoestima, insatisfação e necessita ser considerado ao se pensar em abordagens teórico-metodológicas para a saúde mental no trabalho. Bouyer (2010) relata que uma das maiores contribuições científicas da Psicodinâmica do Trabalho para o mundo contemporâneo, por exemplo, será o adentrar no espaço das vivências individuais, trabalhando o coletivo e considerando as alegrias públicas disseminadas pelas empresas (incentivos, gratificações etc). Porém, a verdadeira empreitada é compreender o sofrimento velado, oculto, sob a fachada e os disfarces de qualidade ostentados pelas organizações.

Em relação ao sofrimento patológico, o Manual de Doenças relacionadas ao Trabalho esclarece que os transtornos mentais relacionados ao trabalho não resultam de fatores isolados, mas do contexto ambiental e do preparo psíquico dos trabalhadores e que devido à importância que o trabalho ocupa na sociedade, por significar fonte de subsistência e de atributos sociais, contribui com os valores subjetivos para a pessoa e a família e pode motivar sentimentos positivos ou negativos. Uma simples ameaça de perda de emprego ou sentimento de insegurança pode fazer com que o trabalhador apresente uma série de sinais e sintomas que se enquadram na classificação de Doenças relacionadas ao trabalho.

No Brasil, a Portaria 1339 de 18 de Novembro de 1999, do Ministério da Saúde apresenta uma lista dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao Trabalho em que constam agravos reconhecidos pela relação entre situações de trabalho e agravos mentais (BRASIL, 2001). Do ponto de vista dos estudos epidemiológicos, Seligmann-Silva (2005) critica o reducionismo dos critérios com que o CID-10<sup>7</sup> classifica as doenças e causas de morte, principalmente a categorização relacionada aos transtornos mentais, pois julga que estes são apontados peloem considerar a subjetividade e sua natureza social.

Dentre estes agravos, destaca;-se: o **Alcoolismo**, um modo crônico e continuado de usar bebidas alcoólicas, caracterizado pelo descontrole periódico da ingestão ou por um padrão de consumo de álcool com episódios frequentes de intoxicação. Apesar das conseqüências adversas da ingestão de álcool para a vida e a saúde do usuário, ele mantém e/ou aumenta o hábito, principalmente em situações estressoras e conflitantes.(BRASIL, 2001, p. 175); a **Depressão**,

---

<sup>7</sup> Criada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), CID-10 é a décima revisão da Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde é uma ferramenta epidemiológica que padroniza universalmente as doenças e auxilia no processo de monitoração de incidência e prevalência (OMS, 2017).

que se caracteriza por humor triste, perda do interesse e prazer nas atividades cotidianas, sendo comum uma sensação de fadiga aumentada, e relacionando-se com as decepções sucessivas em situações de trabalho frustrantes, as exigências excessivas de desempenho, a competição, dentre outros (BRASIL, 2001, p. 178); e a **Síndrome de Burnout**, caracterizada pela sensação de estar acabado devido ao esgotamento profissional, um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho. Estas mazelas são apresentadas recorrentemente em trabalhos relacionados a conflitos éticos e a subjetividade no trabalho (NARDI, 2006; SELIGMANN-SILVA, 2005).

Ainda em relação a essas patologias, acredita-se que as três se enraízam num mesmo ambiente psicossocial contemporâneo, sustentado não só por características pessoais e situacionais de cada trabalhador, mas também pelas novas exigências do trabalho que caracterizam as organizações na pós-modernidade. Estes agravos contemporâneos estão relacionados a transformações tecnológicas observadas na psicopatologia em geral como decorrentes da multiplicidade de transformações que afetam a estrutura e a dinâmica social em suas várias esferas e instituições, desde a família até o Estado. Atualmente, além das mudanças no mundo do trabalho, várias outras grandes mudanças têm sido importantes para saúde mental do trabalhador como as mudanças socioambientais, as demográficas (aumento da população idosa), a urbanização desordenada, a velocidade dos meios de transporte e de comunicação, a prevalência da violência (no trabalho ou no caminho até ele), entre outros. Todas essas mudanças afetam a cultura e os modos de encarar o mundo e a vida, alterando as expressões clínicas dos transtornos, a forma como estes se apresentam e desafiando a categorização oficial do CID-10 (SELIGMANN-SILVA, 2005).

O que se percebe é a necessidade de as organizações buscarem hoje ultrapassar a superficialidade conceitual e empírica com a qual o trabalho foi e vem sendo tratado. É necessário penetrar a materialidade do trabalhador com um olhar minucioso nos processos subjetivos e coletivos, decorrentes do trabalho individual de produção ou não (DEJOURS, 2012a). Seligmann-Silva (2005) relata que é necessário enfatizar a importância da inclusão de temas voltados à Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho na formação dos profissionais dos diferentes setores que poderão, integradamente, desenvolver ações para superar a expansão dos problemas considerando as mudanças atuais. Os desafios para a educação multidisciplinar são não apenas de cunho político, mas também em relação à inserção do tema nos meios de comunicação, pois o setor da saúde e seus profissionais sozinhos não podem dar conta das questões de Psicopatologia do Trabalho, além dos outros graves problemas de saúde que

atingem os trabalhadores, exigindo uma necessária ação interinstitucional e a participação da sociedade para pressionar intervenções quanto ao tema no âmbito das políticas públicas.

Atualmente, o modelo utilizado na Psicodinâmica é norteado por três eixos: 1) a organização do trabalho que envolve o executar e as diferenças entre o trabalho prescrito e o real; 2) o modo de trabalhar, que diz respeito ao uso da inteligência prática do trabalhador, a implantação de espaços de discussão, as relações interpessoais, o incentivo à motivação e ao reconhecimento; e 3) as patologias, necessárias para explicar e diferenciar o sofrimento psíquico do patológico, como os casos de violência e compulsão que podem estar relacionados (MENDES; ARAÚJO, 2012). Tais processos precisam ser estudados e considerados pelas instituições. É preciso, ainda, na proposição dejouriana, fomentar processos políticos públicos que envolvam a clínica da psicodinâmica do trabalho, buscando sua emancipação e considerando aspectos culturais e socioeconômicos. Para tanto, a política do trabalho deve recuperar seu sentido ontológico e fomentar esse processo interior em seus trabalhadores. Trabalhar a constituição do ser humano singular, a edificação de relações de solidariedade e cooperação, implantar uma política do trabalho que defenda e dê evidências à pesquisa científica neste campo pode forçar a implantação de cuidados subsidiados pela psicodinâmica nas organizações atuais, possibilitando melhora nos processos laborais (DEJOURS, 2012b; MONTALVÃO, 2018).

Por fim, é necessário enfatizar que em relação às metodologias avaliativas do processo de sofrimento mental no trabalho, não existe organização do trabalho única, capaz de solucionar ou diminuir a carga psíquica aos trabalhadores. É preciso lembrar que o que pode transformar um trabalho fatigante em trabalho motivante é a possibilidade de mexer na organização do trabalho e de deixar que o próprio trabalhador arranje seu modo operatório de trabalhar e encontre nesses modos algo que lhe seja prazeroso, além de reorientar os sujeitos quanto à sua profissão, motivando o encontro pessoal entre pessoa e tarefa a ser executada, para que o emprego das aptidões psicológicas seja prazeroso ao trabalhador (DEJOURS, 1994).

É percebido que estudar a Psicopatologia e a Psicodinâmica do Trabalho, por exemplo, auxiliam a ampliar a possibilidade de evoluir e responder às demandas do mundo do trabalho contemporâneo, tendo em vista a urgência de se construir espaços saudáveis, que proporcionem a autonomia e liberdade do sujeito (BUENO; MACÊDO, 2012). Para tanto é necessário que gestores estejam conscientes da necessidade deste processo e que a cultura organizacional da instituição contribua com este processo de reorientação. Aos poucos já se percebe isso no Brasil.

Em síntese, quando a organização promove o aprendizado, o crescimento e o desenvolvimento do trabalhador, dando espaço a valores como a autonomia e preocupando-se

com a coletividade, há relatos notórios de pontos positivos que estimulam as vivências de prazer no trabalho. Porém, se a organização não reflete tais condições, fomentando disputas, perseguições, injustiças e falta de autonomia, surge o sofrimento psíquico, um notório efeito negativo que acaba por afetar a produtividade (DÁRIO; LOURENÇO, 2018).

Neste contexto, o intuito das próximas seções é apresentar o ambiente de trabalho nas IFES e o trabalho do técnico-administrativo em educação buscando encontrar elementos relacionados ao sofrimento psíquico destes trabalhadores, apontando aspectos pertinentes às abordagens teórico-metodológicas aqui citadas.

### **2.3 Saúde Mental do Trabalhador no contexto das IFES: As vivências dos TAEs**

A escola dejouriana sinaliza que o aparecimento de um distanciamento importante entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real é consequência da transgressão dos procedimentos (normas, regulamentos) prescritos pela organização e da impossibilidade de aplicação desses roteiros (DEJOURS, 1994). Neste sentido, essa parte da pesquisa tratará de levantar aspectos relativos ao sofrimento psíquico nas IFES, descrevendo pontos que podem afetar diretamente a vida dos servidores, devido à distância que eventualmente existe entre o trabalho prescrito e o trabalho real no serviço público.

A contribuição dos trabalhadores para o bem comum dentro de uma organização e a cooperação melhorada com as exigências normativas e o reconhecimento do trabalhador podem estabelecer uma relação positiva entre trabalho e sujeito. A esfera do trabalho não está isolada das outras esferas da vida subjetiva e social da pessoa. O trabalho influencia a maneira com que o indivíduo se identifica e reproduz em âmbito social, o que consequentemente influencia a maneira de superar desafios (ANGELLA, 2016). Tais considerações trazidas para o serviço público no Brasil não evidenciam apenas pontos aconselháveis para se melhorar a vivência do servidor, mas constituem fatores obrigatórios, pois o Código de Ética do Serviço Público Federal enfatiza que, perante a sociedade, o trabalho de um servidor público federal deve ser apresentado como seu maior patrimônio e motivar o seu bem estar (BRASIL, 1994).

Estes fatores auxiliam na distinção dos pontos prescritivos no serviço público dos pontos reais, pois no setor público há evidências de situações estressoras que aumentam a tensão na atividade laboral, podendo levar ao adoecimento. Um estudo francês mostra que as situações de tensão no trabalho são consideravelmente relevantes para categorias socioprofissionais como funcionários públicos e funcionários administrativos e considera que uma abordagem de prevenção no contexto do estresse no trabalho implicaria em ações voltadas para atenuar a

relação que o funcionário tem com a organização do trabalho, avaliando a exposição a certos estressores ocupacionais, abordando e estudando o contexto da organização do trabalho para se implantar medidas de prevenção (FRANÇOIS et al., 2011).

Existem no setor público alguns programas de incentivo que envolvem o plano de carreira, aumento de salário por qualificação, estabilidade, entre outros, que fazem aumentar o interesse da população na busca em conquistar uma vaga no serviço público. A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, por exemplo, regulamenta o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior e dispõe sobre sua estrutura. Essa lei contempla a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação com percentuais de incentivos financeiros após a qualificação (BRASIL, 2005a). No entanto, no caso específico das universidades federais e com a expressiva expansão dessas universidades dada pela Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em 2007, foram criados novos cursos e houve ampliação do número de estudantes. Por conseguinte, isso transformou a dinâmica social das universidades federais (BRASIL, 2007). Nesta ocasião, o governo buscou, a partir da organização de um conjunto de ações, estruturar uma política nacional de recursos humanos. Em 2006 instituiu-se a “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal” por meio do Decreto 5.707, cujo objetivo é o de estabelecer uma política de capacitação permanente dos servidores. Foram definidas diretrizes gerais do sistema de avaliação de desempenho; foram estruturadas as carreiras e remunerações, entre outras medidas (BRASIL, 2006). O fato é que, com a expansão, as demandas e exigências em relação ao produto da universidade também cresceram. A nova configuração do trabalho nas universidades, decorrente das reformas educacionais, têm suscitado repercussões na atividade de trabalho dos servidores e consequências para o quadro de saúde desses trabalhadores. Porém, há poucos estudos que analisem as reais dimensões do problema (SOUZA et al., 2017).

O trabalho de Cruz, Queiroz e Silva (2014), mostra que as atividades no setor público podem ser executadas com certo grau de sofrimento, pois existem aspectos próprios do serviço público que acabam limitando o trabalhador como a falta de oportunidade de crescimento e de compensações. O fato de passar anos desenvolvendo a mesma atividade pode gerar frustração em virtude das necessidades de crescimento pessoal, de satisfação e de realização do próprio potencial. As gratificações oferecidas pelo ingresso em cargos de maior responsabilidade muitas vezes não são condizentes com as atribuições do cargo, gerando insatisfação e pouco interesse no ingresso desses cargos por despertarem no servidor o sentimento de desvalorização da atividade que lhe é repassada e o nível de formação. Como a maior parte dos servidores

possui formação além do cargo, é natural que julguem que os salários pagos são inferiores ao esperado.

De Matos Freitas e Silva (2016) consideram que a competitividade vaidosa, a desvalorização e a desorganização das atividades laborais, constituem fatores violentos que atentam contra a saúde mental dos trabalhadores de universidades federais. A possibilidade de se instaurar Processos Administrativos e os Inquéritos Investigativos nas instituições públicas de ensino superior, além das sobrecargas já descritas, colabora com o aparecimento de doenças como a Síndrome de Burnout, patologia caracterizada pelo esgotamento emocional no trabalho e pela despersonalização pessoal, enfatizando que o trabalho nestas instituições está cercado por circunstâncias facilitadoras de adoecimentos psíquicos. Como solução para este contexto, a Coelho (2008) aborda as transformações do mundo do trabalho, trazendo como características o aumento de sofrimento psíquico e adoecimentos nos mais diversos âmbitos organizacionais, revelando que uma forma diferente de intervenção com a participação dos trabalhadores é inseri-los com maior protagonismo em relação às condições e organização de trabalho, favorecendo as relações interpessoais no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, contribuindo para uma melhoria da saúde laboral, onde o individualismo, a sobrecarga e a desvalorização do trabalho são apontados como nexos causais (COELHO, 2008).

Retornando aos estudos de Dejours (1994), pode-se afirmar que, na medida em que as adaptações da organização prescrita são resolvidas, torna-se fundamental e determinante trabalhar a dimensão humana e psicológica dos indivíduos nesta organização. Neste sentido, trazendo essa abordagem para as vivências na universidade pública, com a expansão do ensino público superior, há necessidade de se trabalhar as vivências dos servidores envolvidos. Atinente à satisfação no trabalho e sua intensificação, Souza et al. (2018) enfatizam a importância de se ampliar a discussão a respeito da relação entre o trabalho e as mudanças necessárias à saúde, incluindo outras abordagens metodológicas que considerem o trabalho de forma holística.

As mudanças didático-pedagógicas emergentes nas universidades nos últimos anos no Brasil trouxeram alterações significativas e profundas. No contexto acadêmico, mas também sociopolítico, há elementos que motivam a busca pela compreensão do ambiente, pois existem evidências que os profissionais vinculados a essas instituições atravessam períodos de sofrimento com a sobrecarga de trabalho (DE MATOS FREITAS; SILVA, 2016). A crescente expansão de discentes nas universidades públicas federais, produzida pelo REUNI desde a primeira década dos anos 2000, não foi acompanhada pelo aumento de profissionais nessas instituições, potencializando o contexto de sobrecarga, acúmulo e desvios de função nesses

locais. Concomitantemente, este contexto não foi modificado ao longo dos anos, pois o número de servidores ainda está muito abaixo do necessário (DO CARMO; MEDEIROS, LOEBEL, 2016; GOMES; SILVA; SIDARTHA, 2012).

Por outro lado, os aspectos positivos no trabalho do TAE relacionam-se à função social, com o orgulho de fazer parte deste tipo de instituição, que consideravelmente é conceituada pela sociedade com possibilidade de crescimento profissional, com um salário superior ao de alguns outros tipos de serviços e com a garantia de estabilidade (DO CARMO; MEDEIROS, LOEBEL, 2016). Entretanto, são notórios os movimentos que defendem o retrocesso de direitos trabalhistas no Brasil, caracterizado por precarização das condições laborais e insegurança nos ambientes de trabalho (DINIZ, 2018). Tais vantagens precisam ser cuidadosamente analisadas, pois podem contribuir com um contexto permeado por medo e insegurança. O medo e a insegurança, por sua vez, podem destruir a saúde mental do trabalhador de maneira progressiva e inelutável (DEJOURS, 1992).

Estudos sobre o relacionamento de servidores públicos com a organização demonstram que este relacionamento tem sido complexo. O trabalho de Coutinho, Diogo e Joaquim (2008), através de um estudo de caso em universidade pública, mostra que características do sistema burocrático no setor público brasileiro diminuem as possibilidades de inovação e contribuem com o excesso de procedimentos sem sentido, imobilizando contribuições pessoais e desmotivando o trabalhador. Faria, Leite e Silva (2017) ainda destacam outros fatores conflitantes, como os problemas interpessoais, a falta de transparência nos processos administrativos e a pouca participação dos TAEs na gestão e elaboração das atividades. A falta de comunicação entre os setores é outro fator que prejudica o trabalho, favorecendo um contexto estressor que pode prejudicar a saúde mental. O estudo ainda destaca que embora o trabalhador do setor público seja considerado privilegiado pela sociedade por ter emprego estável, este também está submetido a condições de trabalho que levam ao adoecimento psíquico.

Outros estudos realizados neste ambiente apontam situações específicas que culminam em adoecimento psíquico para técnicos administrativos como a competição e o individualismo, relacionados à possibilidade futura de um cargo de chefia ou função gratificada, provocados pelas novas formas de organização do trabalho, em consequência da ampliação deste setor. Outros fatores que culminam em desalento e diminuem a motivação são situações de verbalizações antiéticas e assédio moral, dificuldades de relacionamento com chefias imediatas e desvalorização e pouca participação no processo de trabalho. Tais situações geram descontentamento e desajustes entre o sentido do trabalho em um âmbito pessoal e podem

repercutir no desempenho institucional (DO CARMO; MEDEIROS, LOEBEL, 2016; NUNES et al., 2017). Trabalhos realizados com estes profissionais ainda citam o fato de a sociedade ter muitas vezes percepção negativa em relação ao servidor público, como uma forma de gerar sentimento de frustração em tais servidores, além de outros agravantes como o de sentir o trabalho executado como pouco importante, a falta de gestão de conflitos interpessoais e as limitações em participar de grandes projetos nessas instituições (muita das vezes destinadas apenas aos profissionais docentes) (DE CAMPOS NASCIMENTO; SIMÕES, 2011; FARIA; LEITE; SILVA, 2017).

Em suma, pode-se dizer que as IFES têm como objetivo a formação, porém esse conceito não é integrado a seus servidores se falta reconhecimento e valorização desses profissionais, ademais, este tipo de ambiente não fomenta vínculos de proximidade e apreço no trabalho, contribuindo com um ambiente complexo para saúde mental (SOUZA et al., 2017). Em linhas gerais, o que se percebe é que há necessidade de os gestores públicos construírem espaços coletivos onde todos os profissionais presentes em instituições federais de ensino possam participar de forma colaborativa com visões e opiniões, pois é perceptível uma distância física e relacional entre os servidores dentro das universidades (gestores, chefias imediatas, docentes e técnicos) e essa distância, assim como outros fatores, já elucidados aqui, podem contribuir com situações de conflito que influenciam a saúde mental (FARIA; LEITE; SILVA, 2017).

#### **2.4 Fortalecendo os cuidados voltados para a Saúde Mental do Trabalhador: diretrizes legais e outras contribuições**

O intuito deste capítulo é apresentar os caminhos para se implantar estratégias e monitorar a saúde mental do trabalhador, além de apresentar o papel dos interventores necessários para que o cuidado e seu fortalecimento sejam efetivos nas organizações. Estas considerações estão fundamentadas programas e políticas públicas já instituídas.

Desde a Constituição brasileira de 1988, o serviço de saúde é compreendido como direito de todos e dever do Estado. O direito universal e igualitário às ações e serviços voltados para promoção, proteção e recuperação da saúde e as diretrizes de descentralização, atendimento integral, com prioridade às atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais e com participação da comunidade, deve ser discutida, ampliada e divulgada (BRASIL, 1988). Em relação à Saúde Mental, em 2004 a OMS esclareceu que se trata de um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se

do estresse rotineiro e de ser produtivo, sendo capaz de contribuir com a comunidade (WHO, 2004). Neste sentido, a questão central desta seção, busca compreender como o trabalhador mantém o seu estado de saúde mental sadio, mesmo com as adversidades rotineiras do processo de trabalho e que programas e políticas podem nortear ações que auxiliem a organização de trabalho e o trabalhador a prevenir, avaliar, analisar e agir em relação a essa temática.

Segundo a Lei nº 8.080/90 saúde do trabalhador é:

Um conjunto de atividades que se destina, por meio de ações de vigilância epidemiológica e de vigilância sanitária, à promoção e à proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e à reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e aos agravos advindos das condições de trabalho, e abrange diversas ações (BRASIL, 1990a).

No Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS) é responsável por prevenir o adoecimento dos trabalhadores e trabalhadoras, por meio de ações de promoção, proteção, prevenção e vigilância (BRASIL, 1990a). Mas tal responsabilidade não cabe somente ao SUS, pois empregadores e as entidades sindicais também são responsáveis por garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores, além é claro do próprio trabalhador. Entretanto, para a comprovação diagnóstica e estabelecimento da relação da doença com o trabalho, são necessárias informações complementares sobre os fatores de risco, identificados a partir da entrevista com o paciente, além de registros de estudos e levantamentos ambientais, qualitativos ou quantitativos, contidos no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que é uma exigência da Norma Regulamentadora (NR) 9, da Portaria n.º 3.214/1978 do Ministério do Trabalho (BRASIL, 1978). Também são úteis e necessárias avaliações clínicas e laboratoriais realizadas para o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), em cumprimento da Norma Regulamentadora n.º 7, da mesma portaria referida anteriormente, além de registros de fiscalizações realizadas pelo poder público. Para que a prevenção de agravos seja efetiva, o Ministério da Saúde ainda instrui que os empregadores dêem atenção à Norma Regulamentadora 17 (BRASIL, 2017), que orienta e direciona a adaptação das condições de trabalho de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e contribuir com a saúde física e mental do sujeito. Além disso, prevê ações de educação em saúde no contexto organizacional em conjunto com os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST), os quais utilizam-se do Apoio Matricial como instrumento para proporcionar atendimento integral à saúde do trabalhador, estabelecendo sistema de referência e contra-referências entre os serviços de saúde. Os CEREST compõe a Rede Nacional de Atenção

Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST), uma articulação implementada entre o Ministério da Saúde, as Secretarias de Saúde dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios. Essa rede é integrada ao SUS e tem como intuito promover as ações de Saúde do Trabalhador (BRASIL, 2005b).

De modo geral, as reflexões sobre a saúde do trabalhador devem considerar que uma pessoa num bom estado de saúde (físico, mental e social) produz mais e com maior qualidade. Sendo assim, é necessário que os serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) sejam efetivos e que assegurem nas empresas e nos serviços públicos articulações entre políticas e práticas nas áreas do trabalho e da saúde, objetivando a motivação para o trabalho, o que consequentemente influenciará positivamente na produtividade, além de contribuir com os índices econômicos. Entretanto, é indispensável o estabelecimento de sistemas de participação dos trabalhadores no planejamento e formulação do serviço, pois são os trabalhadores que conhecem melhor a estrutura organizacional e que mantêm o funcionamento das atividades. Portanto, envolvê-los no planejamento das ações pode influenciar positivamente as mudanças comportamentais e promover cumprimento efetivo das legislações (SELIGMANN-SILVA, 2011).

Neste sentido, é importante mencionar o papel das entidades sindicais no contexto das atividades de SST. Os programas de trabalho sindicais devem incluir atividades relacionadas à qualidade de vida e bem-estar do trabalhador, além de moderar negociações coletivas e individuais nos conflitos que podem advir do trabalho e da estrutura organizacional. A cooperação dos profissionais da SST e sindicatos são relevantes para proteger a saúde dos trabalhadores e promover um ambiente caracterizado por práticas sadias e seguras. Os sindicatos podem ainda estabelecer parcerias favoráveis à prevenção e enfrentamento de agravos, garantindo os direitos do trabalhador (SELIGMANN-SILVA, 2011).

A prevenção dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho baseia-se nos procedimentos de vigilância dos agravos à saúde e dos ambientes e condições de trabalho. Utiliza-se conhecimentos médicos-clínicos, epidemiológicos, de higiene ocupacional, toxicologia, ergonomia, psicologia, dentre outras disciplinas, valoriza-se a percepção dos trabalhadores sobre seu trabalho e a saúde e baseia-se nas normas técnicas e regulamentos vigentes (BRASIL, 2001). Através do Caderno de Atenção Básica Nº34 (fonte?), sobre a assistência à Saúde Mental, o Ministério da Saúde esclarece que para se compreender e entender quais intervenções melhor se configuram nesta área, é necessário refletir sobre o que já se realiza cotidianamente no local e o que as instituições têm a oferecer como recurso a seus usuários. Este posicionamento está em concordância com Araújo, Palma e Araújo (2017), ao

relatarem que o monitoramento específico do local é fundamental na busca em fortalecer vigilância e cuidados em Saúde Mental.

É necessário avaliar, por exemplo, se o ambiente é competitivo, se há dificuldade de lidar com chefes autoritários e de se comunicar, se existe casos de assédio moral ou exigências que levam à sobrecarga por objetivar produtividade, pois estes são fatores que afetam a saúde do indivíduo nestes ambientes. Neste sentido, deve-se analisar ainda se o indivíduo ali presente é capaz de usar suas próprias habilidades para recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. As situações rotineiras de estresse laboral, muitas vezes, vão impactar a organização, causando perda de produtividade e faltas ao trabalho, entre outras consequências (BRASIL, 2013; WHO, 2017).

A doença laboral pode ser produzida ou desencadeada não só pelo exercício peculiar de determinada atividade ou em função de condições especiais em que é realizada, mas também pela maneira como ela se relaciona diretamente com o trabalhador, o que envolve políticas internas e ideologias inerentes à organização. Neste sentido, diferentes tipos de tarefa constituem oportunidades para se adquirir atributos qualificativos da identidade do trabalhador, onde o trabalho pode provocar graus de motivação diferentes, relacionados à forma e ao meio no qual se desempenham as tarefas. Assim, muitas são as variáveis que afetam diretamente a qualidade da atividade desenvolvida e o trabalho é afetado diretamente pelo estado pessoal do sujeito. As intervenções sobre as condições se referem a atividades como a análise ergonômica, buscando conhecer, entre outros aspectos, o conteúdo das tarefas, os modos operatórios, o ritmo e intensidade do trabalho, fatores associados a condições mecânicas e físicas, sistemas de turnos e os sistemas de premiação e incentivos, os fatores psicossociais individuais e as relações entre colegas e chefias (BRASIL, 2001; JACQUES, 2007).

Quanto às estratégias individuais de cuidado, cabe ressaltar que há indivíduos que apresentam maior resiliência psicológica em face de situações de estresse, podendo mesmo existir menor probabilidade de adoecerem (KENDALL et al., 2000). Esse mecanismo está relacionado à subjetividade da pessoa, sua história pessoal de vida, entre outros fatores (DEJOURS, 1994). O Ministério da Saúde revela que para ter boa saúde mental é necessário praticar hábitos saudáveis e adotar um estilo de vida de qualidade, orientando, de maneira individual, o sujeito a não manter-se isolado, consultar regularmente o profissional médico, aderir tratamentos terapêuticos adequados, manter-se físico e mentalmente ativo, praticar atividades físicas, ter uma alimentação saudável e reforçar os laços familiares e de amizades (BRASIL, 2019). Essas orientações podem ser visualizadas na Figura 1 do Ministério da Saúde.

Figura 1 – Hábitos saudáveis de vida.



Fonte: Brasil (2019).

Em se tratando de organização do trabalho, a participação dos trabalhadores é necessária para implantação das práticas de promoção da saúde que envolva modificações, além do engajamento dos atores gerenciais, fator este que é indispensável, pois esses atores podem com maior liberdade promover ações de prevenção da saúde e de educação, como realizar cursos e palestras com a finalidade de procurar transmitir conhecimentos científicos e aconselhamento sobre o que é prejudicial no trabalho. Como exemplo, deste tipo de trabalho, têm-se as demandas de orientação quanto ao abuso de drogas, especialmente álcool, que podem ser elaboradas nas organizações, planejadas por gestores e gerentes (BRASIL, 2001).

De modo geral, as ações de prevenção de adoecimentos mentais relacionadas ao trabalho envolvem práticas de supervisão e chefia direta, fornecimento de condições de trabalho e

equipamentos adequados, estratégias de redução das situações de agressão, disponibilidade de pausas no trabalho em locais adequados e confortáveis, estabelecimento de restrições à sistemas de exploração de desempenho, diminuição do ritmo de trabalho, diminuição da competitividade, motivação da coletividade e o uso de estratégias defensivas individuais. A prevenção de agravos necessita do trabalho intersetorial nas organizações que envolvem setores assistenciais e os de SST. O cuidado deve ser multiprofissional, sendo favorável a possibilidade de a instituição envolver a participação de profissionais das áreas de Administração, Engenharia, Psicologia, Medicina, Enfermagem e Serviço Social, entre outros, pois a Saúde do Trabalhador requer uma prática interdisciplinar. O serviço de prevenção, proteção acolhimento devem abranger aspectos relacionados ao sofrimento psíquico do trabalhador e fatores sociais para promover intervenções nos ambientes de trabalho (BRASIL, 2001; NARDI, 2000).

Ademais, os cuidados com a saúde mental devem ser formulados de maneira a unificar os atores organizacionais a partir do entendimento do território e com incentivo da relação da equipe de Saúde com os usuários. Porém, mesmo que os profissionais especialistas em saúde mental elaborem suas intervenções a partir das vivências nos territórios, é necessária a corresponsabilidade, que é quando a mudança na gestão e atenção se dá com a ampliação da autonomia e vontade das pessoas envolvidas, compartilhando responsabilidades. Nestes casos, o usuário tem participação e atuação na produção de saúde. É necessário também que os gestores incentivem o processo do cuidado e que os sujeitos se envolvam nestes processos, como sinalizam as diretrizes de humanização (BRASIL, 2010). O modelo teórico da Saúde do trabalhador determina que neste processo o indivíduo precisa ser ativo e não apenas elemento de atenção, como muitas vezes é adotado nas instituições pelos setores de Medicina do Trabalho ou Saúde Ocupacional (NARDI, 2000).

A saúde como direito e o acesso aos serviços que objetivam sua promoção, proteção e recuperação, o atendimento integral, entre outros, abrangem os cuidados em saúde mental e devem ser direcionados a todos, assim como ao trabalhador. Tais diretrizes podem ser assistidas pela política de humanização (FUREGATO, 2009) e essa política pode ser usada nas práticas que visem à saúde mental do trabalhador. A Política Nacional de Humanização (PNH) foi lançada pelo Ministério da Saúde em 2003 com o objetivo de produzir mudanças nos modos de gerir e cuidar, buscando estimular a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários, a fim de melhorar processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras (BRASIL, 2003, 2010). No âmbito da saúde do trabalhador, a vigilância em Saúde Mental também é uma atividade necessária e deve ser incentivada com o intuito de maximizar o processo de cuidado. Neste contexto, as

diretrizes da PNH podem ser ferramentas favoráveis na implantação do cuidado em saúde mental, pois norteiam a assistência de forma humanizada em diversos ambientes.

No contexto da saúde mental do trabalhador, acredita-se que iniciativas subsidiadas pelas diretrizes do Acolhimento e da corresponsabilidade, por exemplo, são de extrema relevância e podem auxiliar neste processo de produção da saúde. Em suma, os primeiros passos ao se pensar em estratégias e fortalecimento do cuidado referente à saúde mental do trabalhador envolvem um trabalho de conscientização e de humanização nestes ambientes, o mapeamento do local que se pretende maximizar o cuidado (pessoas, trabalhos já desenvolvidos) e o incentivo da corresponsabilização e participação de vários atores na deliberação de estratégias.

O entendimento das diretrizes legais, das estratégias individuais, coletivas e combinadas que envolvem a participação de todos os atores organizacionais, as contribuições teórico-metodológicas e uso das Tecnologias Leves do Cuidado são fundamentais para o desdobramento dessa pesquisa, pois trará apoio à metodologia pretendida, e ainda, fundamenta um produto técnico (cartilha) que será utilizado para popularizar o tema e conscientizar comunidades acadêmicas. Assim, dando continuidade ao trabalho, elencaremos as características metodológicas deste estudo na próxima seção.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Metodologia é o caminho do pensamento, justificado por métodos, técnicas e instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação, elemento essencial para a coerência metódica e sistemática de diversas investigações (MINAYO, 2012). Neste capítulo, serão apresentados os elementos teóricos metodológicos que permitiram a apuração acerca da relação entre saúde mental e trabalho dos TAEs na IFES selecionada e, assim, responder à questão de pesquisa. Neste sentido, partiu-se da premissa de que além da construção de um bom referencial teórico também é necessário elaborar uma metodologia coerente com o objeto de análise.

#### **3.1 Caracterizações da natureza de pesquisa**

Essa pesquisa realizada é de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa apresenta características que correspondem às necessidades de nosso estudo, pois considera o entendimento de um contexto subjetivo. De acordo com Minayo (2010), este tipo de estudo aborda questões específicas e pormenorizadas, preocupando-se com um nível da realidade que não pode ser mensurado e quantificado, baseando-se em significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes e outras características subjetivas próprias do humano e do social. A pesquisa qualitativa pode auxiliar na compreensão de como as organizações estabelecem seus relacionamentos com trabalhadores e de que maneira elas propiciam a valorização e a desvalorização dos indivíduos.

Trata-se ainda de um estudo de caso teórico-empírico que buscou conhecer e descrever diferentes ações e iniciativas que podem auxiliar na amenização de processos de conflitos e sofrimento psíquico de servidores técnico-administrativos e compreender o panorama da saúde mental do trabalhador em uma IFES, de modo a subsidiar ações que fortalecem o cuidado. O propósito de um estudo de caso é detalhar, sistematizar e enfatizar entendimentos contextuais e representativos, buscando compreender o contexto real com rigor de detalhes, a partir das estratégias e das boas práticas necessárias em uma pesquisa qualitativa (FREITAS; JABBOUR, 2011). Essa abordagem também coaduna com o que descreve o Caderno de Atenção Básica Nº34 do Ministério da Saúde, que esclarece que para se compreender e entender quais intervenções melhor se configuram na área da saúde mental, é necessário refletir e compreender as características locais.

### 3.2 Instrumentos de pesquisa e coletas de dados

Apoiada e norteada pelas orientações da Psicopatologia e da Psicodinâmica do Trabalho, a coleta de dados deste estudo foi realizada através de uma técnica de pesquisa qualitativa para diagnóstico, denominada grupo focal. Trata-se de um híbrido exercício que visa abordar um grupo de pessoas que possui algo em comum. Os participantes devem interagir entre si em vez de somente interagir com o moderador. Entretanto, é necessário também o desenvolvimento de um roteiro, para garantir que os participantes tenham o suficiente para uma discussão apropriada e que apareçam experiências e perspectivas diferenciadas (BARBOUR, 2009). Os grupos foram formados por TAEs que atuam em diversas áreas e as conversas em grupo foram realizadas com intuito de receber informações pertinentes à organização do trabalho e compreender a noção da instituição sobre a temática da saúde mental.

As abordagens teórico-metodológicas que analisam a saúde mental do trabalhador como a Psicopatologia e a Psicodinâmica do Trabalho e o uso de estratégias de enfrentamentos, por parte dos trabalhadores, foram utilizados nessa pesquisa como fatores avaliadores e norteadores de ação, pois abordam questões subjetivas referentes à atividade laboral. A organização do trabalho é permeada por contradições, como é o caso da existência das organizações real e prescrita do trabalho. Para analisar os pontos contraditórios é necessário o envolvimento dos trabalhadores, contribuição esta possível dentro de um espaço de discussão (DEJOURS, 1999). A Psicodinâmica ressalta a importância de se promover um espaço, onde o trabalhador possa falar e se expressar que auxilie a compreensão das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, na tentativa de buscar compreender o sentido do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Os grupos focais buscaram identificar fatores presentes no dia-a-dia de trabalho na IFES que motivam conflitos e sofrimentos psíquicos no trabalho. Segundo Lervolino e Pelicioni (2001), a realização de grupos focais é um tipo de abordagem metodológica de baixo custo que pode auxiliar os processos que requerem diagnósticos rápidos, informações, conhecimento de atitudes, opiniões, percepções e comportamentos pessoais relacionados à saúde; e, assim, contribui com o desenvolvimento de ações e programas. De acordo com Minayo (2012, p. 129), essa abordagem possui ainda inegável importância ao tratar das questões sociais relacionadas à saúde porque avaliam as representações, as relações dos diferenciados grupos de pessoas, dos processos de trabalho e da população em geral. A opção pela abordagem em grupo é justificada pelo fato de que sua flexibilidade permite um maior diálogo entre investigador e participantes e de participantes entre si.

Ademais, pesquisas qualitativas, realizadas através de grupo focal podem iluminar experiências subjetivas, pois são direcionados a cuidados de saúde e ao ponto de vista dos sujeitos, para então planejar intervenções apropriadas e efetivas e informar a evolução de programas de educação em saúde (BARBOUR, 2009). É uma abordagem que privilegia o envolvimento dos sujeitos da pesquisa na construção de propostas e iniciativas de maneira participativa.

### **3.3 Os caminhos metodológicos**

Após a construção do projeto de pesquisa e a aprovação concedida pela banca de Qualificação, o passo inicial foi agendar uma reunião com a responsável pelo setor de Gestão de Pessoas da instituição, apresentar a proposta, explicar a necessidade das entrevistas, ressaltando a garantia do sigilo dos dados, tanto dos trabalhadores como da instituição. A coordenadora emitiu em 28 de Março de 2019 a autorização do desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) e sua aprovação aconteceu no dia 26 de Abril de 2019, por meio de um parecer consubstanciado, conforme consta do Apêndice A.

Para contatar os TAEs da instituição, a pesquisadora solicitou seus e-mails através do canal de Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC). Ao receber a solicitação, o setor responsável pelo cadastro dos servidores na instituição enviou uma lista com os e-mails dos TAEs. Após este procedimento, a pesquisadora enviou e-mail aos TAEs explicando a pesquisa e convidando-os para participar voluntariamente. Os TAEs que responderam ao convite e sinalizaram interesse em participar receberam posteriormente outro e-mail informando dia, horário e local onde seriam realizados os grupos. Devido à dificuldade de agendar um horário que atendesse a todos os interessados, houve a necessidade de agendar diferentes grupos, em diferentes dias e horários. Ao todo, participaram da pesquisa 23 TAEs, em quatro grupos focais diferentes. Destes, 16 TAEs possuem cargo de Nível D e 7 dos participantes são de cargo nível E.<sup>8</sup> Quanto ao tempo de serviço, 3 participantes têm menos de 1 ano de tempo de serviço, 7 têm

---

<sup>8</sup> Os cargos de Nível E realizam atividades que exigem formação superior para ingresso no cargo público e o nível D exige formação de nível médio ou técnico profissionalizante. De acordo com o normativo presente na Lei 11.091/2005 em seu Art. 9º, que diz: “O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei.” (BRASIL, 2005a).

de 1 a 5 anos, 10 profissionais têm de 5 a 10 anos e 3 tem mais de 10 anos, sendo que um dos participantes trabalha há mais de 30 anos na instituição.

Tais dados podem ser visualizados no quadro a seguir, que tem como intuito apresentar a identificação dos TAEs durante a pesquisa.

Quadro 1 – Caracterização e desidentificação dos participantes neste estudo.

Grupo	Nível de cargo	Tempo de Serviço	Código de desidentificação do TAE
1	D	2 ANOS	G1TAE1
	E	8 ANOS	G1TAE2
	D	1 ANOS	G1TAE3
	D	+ DE 30 ANOS	G1TAE4
	D	5 ANOS	G1TAE5
	D	10 ANOS	G1TAE6
2	D	3 ANOS 6 MESES	G2TAE1
	D	20 ANOS	G2TAE2
	D	9 MESES	G2TAE3
	D	4 ANOS	G2TAE4
3	E	10 MESES	G3TAE1
	D	6 ANOS	G3TAE2
	D	5 ANOS	G3TAE3
	E	9 MESES	G3TAE4
	E	9 ANOS	G3TAE5
	D	6 ANOS	G3TAE6
	E	4 ANOS	G3TAE7
4	E	1ANO 6 MESES	G4TAE1
	D	6 ANOS 10 MESES	G4TAE2
	D	5 ANOS	G4TAE3
	D	11 ANOS	G4TAE4
	E	2 ANOS 6 MESES	G4TAE5
	D	5 ANOS	G4TAE6

Fonte: Da autora (2020).

A partir de um roteiro semiestruturado (APÊNDICE B), os grupos foram realizados. Este roteiro abarcou elementos que possibilitaram entender o sentido e o significado do trabalho, os fatores conflitantes e algumas intervenções que os TAEs consideram necessárias quanto à temática da pesquisa. As questões do roteiro semiestruturado são subsidiadas pelo referencial teórico deste estudo e não implicou em prever o andamento da conversa, porém, orientou a pesquisadora, a fim de prevalecer à livre expressão do participante. O roteiro teve com finalidade investigar 4 temas: no primeiro momento, buscou-se avaliar o conteúdo significativo do trabalho para os TAEs; em um segundo momento, os conflitos e o sofrimento do trabalhador; na terceira etapa, buscou-se analisar o que os TAEs consideram como estratégias organizacionais; e, num quarto momento, examinou-se as estratégias individuais,

coletivas e combinadas que podem ser elaboradas para fortalecer o cuidado à saúde mental do trabalhador em uma IFES.

Os grupos focais foram realizados em um setor de saúde da instituição, após autorização da chefia deste setor. As sessões foram gravadas após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C), garantindo o anonimato dos participantes e formalizando a participação dos voluntários. Após este procedimento, as falas foram transcritas e na sua apresentação foram evitadas informações que possibilitam identificar os servidores, com o intuito de evitar problemas de trabalho, retaliações, ou qualquer situação constrangedora. Nesse sentido, cabe apenas mencionar que, dentro da categoria TAE, participaram diferentes profissionais, tais como: assistentes administrativos, técnicos de laboratório, coordenadores de setor, entre outros; e de diferentes setores como secretarias de graduação e pós-graduação, assistência estudantil, registros acadêmicos, biblioteca, extensão e cultura, dentre outras.

Cabe ainda esclarecer que a omissão do nome da instituição também está relacionada à preservação da identidade dos servidores. O que se pode mencionar da instituição em relação à temática da pesquisa é que, de acordo com os dados do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2018), a comunidade acadêmica da IFES selecionada para este estudo é composta por cerca de 70% de estudantes de graduação, 19% estudantes de pós-graduação, 4% de docentes, 4% de funcionários terceirizados e 3% de TAEs. É importante ainda ressaltar que um levantamento das atividades voltadas para a Saúde Mental nesta instituição identificou atendimento psiquiátrico e psicológico e oficinas temáticas prestadas apenas à comunidade discente. Outro fator relevante, presente no PDI da instituição, aponta que quanto aos afastamentos de docentes e técnico-administrativos por motivo de doença em 2017, 80% dos atestados foram de TAEs e 20% se referem a docentes<sup>9</sup>. Acredita-se que estes dados encontrados na página oficial da instituição são relevantes e auxiliarão na discussão dos resultados.

### **3.4 Procedimentos para análise de resultados**

No que tange à consolidação e análise dos dados encontrados, no sentido de determinar as categorias para seu tratamento e analisar seus resultados, a exploração das falas foi submetida ao método de tratamento desenvolvido por Bardin (2009, p. 153), a análise de conteúdo

---

<sup>9</sup> O PDI não apresenta dados discriminatórios relacionados a esses afastamentos que possibilitem identificar os atestados médicos motivados por CIDs relacionados ao tema da pesquisa.

categorial. Trata-se de um método empírico que se reinventa a todo o momento, a depender do tipo de investigação e pesquisas e de quais são os objetivos a serem alcançados. A classificação dos elementos obtidos que dão significados constitutivos às mensagens formula as categorias, dando sentido às falas (BARDIN, 2009, p. 39). O objeto deste tipo de análise pode ser sintetizado na manipulação das mensagens, de seus conteúdos e da expressão desses conteúdos, para colocar em evidência indicadores que permitam inferir fatos sobre a realidade. A Análise Categorial (AC) considera a totalidade do texto, passando-o por um crivo de classificação e de quantificação, avaliando a frequência e ausência de itens que dão sentido à mensagem. É o método de rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem (BARDIN, 2009).

Os temas para apresentação dos resultados e que sustentam a discussão surgem a partir da fala dos trabalhadores, após leitura flutuante das transcrições e do contato exaustivo com o material. Os temas são os fatos significativos adquiridos através do texto analisado à luz da teoria que norteia a leitura (BARDIN, 2009, p. 131), neste caso, os temas emergiram das falas dos TAEs norteados pelas abordagens teórico-metodológicas, por programas e políticas de saúde mental e de saúde do trabalhador, entre outros. Para melhor compreensão dos resultados, foi necessário deixar-se impregnar pelo conteúdo da mensagem, fazendo leituras progressivas, conforme orienta Minayo (2012, p.209). Isso é necessário, pois auxilia na sugestão dos temas e ajuda a ultrapassar a sensação de caos inicial, pois o início da análise parece ser confuso. Diante dessa desordem, torna-se necessário introduzir uma ordem para que a informação seja acessível e manejável, tratando-a de modo a chegar a representações condensadas (análise descritiva de conteúdo) e explicativas (análise de conteúdo veiculando informações adequadas para alcançar os objetivos da pesquisa) (BARDIN, 2009, p. 52) que auxiliam, no caso desta pesquisa, a compreender quais seriam as estratégias e iniciativas capazes de colaborar com a redução dos fatores motivadores de sofrimento mental no trabalho.

Após a leitura das transcrições foram definidas categorias de resultado e discussão. Tais categorias foram subsidiadas pelo referencial teórico, de modo a responder às exigências dos objetivos geral e específicos. Neste contexto, buscou-se elementos para compor a percepção sobre o fenômeno pesquisado, ou seja, partindo de separação e análise das falas. Considerou-se os conteúdos repetitivos e complementares sobre o sentido do trabalho, fatores conflitantes e ações que pudessem auxiliar o cuidado com a saúde mental de trabalhadores na instituição federal de ensino, formulando, assim, as categorias. Estes elementos foram apresentados no referencial teórico deste estudo, fomentando reflexões relacionadas à temática, analisados e discutidos categoricamente após contato com o conteúdo das mensagens produzidas.

Para melhor discussão dos resultados, além da avaliação das falas dos TAEs, foram realizadas análises dos programas e políticas existentes e propostos por organizações que trabalham com essa temática, como os que são disponibilizados pelo Ministério da Saúde. Adicionalmente, foram investigadas as ações realizadas por outras IFES no país. Este procedimento foi realizado com o intuito de se apresentar iniciativas já existentes que possam subsidiar ações futuras referentes a esta temática na IFES selecionada, respondendo ao objetivo da pesquisa que busca sugerir estratégias e fortalecer o cuidado em saúde mental na IFES.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, com o complemento de uma discussão fundamentadas. A análise dos resultados está organizada a partir das seguintes categorias:

- **Conteúdo significativo do trabalho: Por que e para que trabalhar em uma IFES?**

Buscar-se-á, com essa categoria, apresentar características da organização do trabalho prescrita e identificar elementos que motivam profissionais de diferentes áreas a trabalhar como TAE em uma IFES, analisando sentidos e significados do processo de trabalho para esses profissionais.

- **Conflitos e sofrimento do trabalhador em uma IFES: implicações da organização real do trabalho**

Essa categoria apresentará os fatores que para os TAEs podem favorecer o conflito e o sofrimento e que se configuram em impasses na organização real do trabalho na IFES pesquisada.

- **Estratégias e fortalecimento do cuidado em saúde mental: alinhando o trabalho real e o trabalho prescrito em uma IFES**

Nessa categoria, serão apresentados elementos fundamentais para subsidiar ações e cuidados que amenizem o sofrimento psíquico e motivem um ambiente saudável para a saúde mental dos trabalhadores na IFES selecionada, através da articulação de materiais, trabalhos e estudos relacionados à temática desta pesquisa, buscando ainda compreender que tipo de iniciativas e cuidados podem reduzir as diferenças entre a organização prescrita e a organização real do trabalho em uma IFES.

- **Estratégias individuais, coletivas e combinadas: sofrimento e processo criativo no trabalho**

Trata-se de uma análise de conteúdo categorial que busca identificar estratégias de enfrentamento utilizadas pelos servidores, estratégias coletivas já existentes e discutirá a relevância das estratégias combinadas e as possíveis implementações, levando em consideração a realidade local.

#### 4.1 Conteúdos significativos do trabalho: por que e para que trabalhar em uma IFES?

“Trabalhar não é somente produzir, mas também transformar-se a si mesmo”  
(DEJOURS, 2011, p. 77).

Esta seção busca apresentar as características comuns do trabalho dos TAEs na IFES selecionada. Neste tipo de instituição os diversos profissionais que constituem a categoria TAE prestam um serviço de apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão. Neste sentido, além de fazer um mapeamento da IFES selecionada, observando suas características e peculiaridades, mostrando elementos sobre o trabalho prescrito, buscar-se-á identificar quais são as motivações profissionais que levam profissionais de diferentes áreas a trabalhar em uma IFES.

O trabalho constitui um dos valores fundamentais do ser humano e fator determinante para sua autorrealização, tanto relacionado com questões subjetivas quanto a questões sociais, contribuindo com o desenvolvimento da identidade do indivíduo, proporcionando renda e sustento e possibilitando que os objetivos de vida sejam alcançados (NEVES et al., 2018). Com base nas teorias de Dejours, trabalhar não é apenas ter uma tarefa para cumprir, significa também viver uma experiência e entender-se de maneira útil, fazer algo de positivo e que seja reconhecido pela sociedade. Nesta perspectiva, o trabalho não produz apenas bens e serviços, produz também sentido para a vida de quem trabalha.

A percepção da visão de significado e sentido do trabalho pelos TAEs pode ser constatada nas seguintes falas:

[...] eu acho que o sentido para mim é poder trabalhar em prol do bem-estar comum, do bem-estar social. G4TAE5

Pra mim, é o alicerce da vida, eu estou com trinta e quatro anos e trabalho desde os seis sem nunca ficar muito tempo sem trabalhar, então, eu não consigo me imaginar sem o trabalho, seja para ocupar tempo, seja por compreender que nas ocupações eu me sinto útil, tem a questão de ficar longe da minha família que reforça esse pilar importante do trabalho, seja pelo reconhecimento da população que a gente atende, ou retorno interno e externo, chega as pessoas e falam: “Nossa obrigada por me ajudar, obrigada por isso”... G3TAE3

É interessante notar que os servidores têm uma preocupação em demonstrar que são úteis através do trabalho e que assim podem se inserir na comunidade. Tendo em vista o conceito de saúde mental empregado pela OMS (WHO, 2004) que se refere, entre outras coisas,

à capacidade de produzir algo que seja útil à comunidade. Fica percebido que este critério de se reconhecer útil é imprescindível para os trabalhadores que participaram deste estudo e que, de fato, a falta deste tipo de reconhecimento pode comprometer seu estado de bem-estar.

Pra mim, o trabalho é uma atividade central na minha vida, eu tenho uma enorme dificuldade de entender o que é trabalho do que é não trabalho, levo ele para todos os lugares onde eu vou, e é uma atividade a qual a gente se torna pertencente à sociedade onde vive e que a gente busca reconhecimento, remuneração e, no meu caso, eu tenho oportunidade de construir e ofertar conhecimento. Então, eu consigo juntar atividade laboral com atividade prazerosa e com objetivo de vida. G3TAE5

O trabalho é essencial, uma forma de sustento, minha condição, minha vida, pra mim é primordial. O trabalho é muito importante, para construir os seus sonhos na vida. G1TAE1

Considero o trabalho como uma realização pessoal. Não me vejo “não trabalhando”, em período de licença senti muita falta. Além da questão financeira, mas, mesmo se não precisasse não deixaria de trabalhar, trabalho com amor, é um sentido de vida. G1TAE2

É uma ocupação da mente, é extremamente importante como pessoa, como profissional. G1TAE3

Eu vejo o trabalho como essencial, ele me completa como ser humano. G1TAE4

É importante observar que essas falas reforçam o valor do trabalho tal como entendido por Castel (1995), que o conceitua como processo de integração social necessário na sociedade capitalista, onde o trabalho pode proporcionar as condições necessárias para o homem realizar e conquistar seus objetivos e é também um instrumento que o incorpora à sociedade.

É tão importante que a ausência de trabalho é um caos, pode ter depressão, falta de coisas essenciais. Às vezes, a gente não dá valor ao trabalho que tem, mas, se você não tem o trabalho, vai ver o quanto isso é importante para sua vida. G1TAE5

A ideia de evolução pessoal, de aperfeiçoamento e a posição social estão diretamente ligadas à sua posição no trabalho e isso é capaz de fomentar sentidos que permitem a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa e quanto ao conteúdo significativo do trabalho. Neste contexto, é possível enxergar que servidores públicos incorporam a palavra “servir” de maneira literal:

Tem a importância da remuneração, mas, tem essa questão de sentir útil para a sociedade, passar o tempo com alguma coisa que acarreta ganhos para outras pessoas, não só pra gente mesmo. Eu sempre comento que se eu ganhasse na loteria eu continuaria trabalhar do mesmo jeito, é importante exercer um papel na sociedade. G3TAE2

Eu penso também muito nesse direcionamento, que para além da subsistência, para além do ganho pessoal, a gente poder contribuir de alguma forma, e eu vejo muito isso. G4TAE6

Eu acho que essa fala sua é bem pertinente, porque nós estamos aqui enquanto servidores públicos, né? Então, eu tenho muita visão de você estar a serviço, atender. Então, onde você está desempenhando seu papel, você interage com pessoas, cada um com as suas necessidades, com a sua singularidade, né? E eu vejo muito isso, até que às vezes alguém pergunta: ‘Não, mas você é tão assim, né?’ E eu falo: ‘Mas eu tô aqui para servir’. Então, tem isso de incorporar mesmo o significado da palavra. G4TAE4

Além de incorporar o sentido e significado da palavra “servir”, os profissionais demonstraram, ainda, interesse em melhorar e se qualificar para obter melhor desempenho, com intuito de responder com qualidade às obrigações do cargo:

Exatamente, inclusive por isso que a gente deve buscar a formação continuada, né? A gente não deve parar. Não é porque a gente não está na área que aquilo não contribui de alguma maneira. G4TAE6

Neste ponto, é importante lembrar que a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (BRASIL, 2006) estabelece a continuidade permanente de capacitação de servidores públicos em âmbito federal, e que este fator é analisado todos os anos pelos sistemas de avaliação de desempenho, revelando assim, certa “obrigatoriedade” em relação a capacitações. A qualificação profissional é então entendida como forma de melhor avaliar o servidor e, conseqüentemente, melhorar o ganho de remuneração. Além da necessidade de sentir e de se reconhecer útil e da necessidade de estarem inseridos em uma comunidade, os relatos demonstraram que o salário recebido constitui uma resposta ao questionamento sobre o significado do trabalho:

Uma forma de ganhar dinheiro? G4TAE1

A palavra trabalho para mim, além da questão mesmo de salário, que é a subsistência, sobrevivência, ela vem também para a gente ter um sentido enquanto sociedade, né? G4TAE5

Alguns trabalhadores demonstraram, no momento, não saber mencionar outros motivos concretos que os levam a trabalhar, a não ser pelo dinheiro recebido. Este motivo pode ser analisado tanto de maneira abstrata, relacionado aos sonhos e objetivos que se pode alcançar, como de maneira concreta, pois o salário mantém o sustento, paga as dívidas, embora à primeira vista pareça que o trabalhador tem uma relação de negociação com o trabalho. Tal processo de motivação para o trabalho não deixa de ser cheio de sentidos e significados, colaborando com a visão de Dejours (1992, p. 51), que relata que a produção econômica entra em consideração no conteúdo significativo do trabalho. O autor, porém, chama atenção para os casos inversos, em que o salário veicula significações negativas, confusas e de dependência em relação ao processo laboral. Os seguintes depoimentos podem ilustrar tais considerações:

A minha relação com o trabalho ultimamente é que eu trabalho só porque preciso do dinheiro, 'por dinheiro a gente faz coisas absurdas, inclusive trabalhar'. G2TAE1

[...] a questão da remuneração é muito importante. G3TAE3

[...] por mais que a gente não pense no dinheiro é importante ter dinheiro. G3TAE4

Ao comentar sobre o sentido e o significado do trabalho, os TAEs ainda citaram a importância da coletividade, de ter um espaço saudável de convivência, e reforçaram as posições sociais no cumprimento das tarefas que os fazem se sentir úteis:

Pra mim, além da questão da subsistência, tem toda a questão também de traçar relacionamentos, conhecer pessoas, aprimorar o pessoal e enquanto coletivo também, não só de recurso né? Mas, me realizo. G4TAE4

Ah... acaba que pelo tempo que a gente fica aqui, os companheiros de trabalho viram um pouco família e a gente acaba construindo muita coisa dentro do próprio trabalho. A questão até mesmo de se sentir útil, colocar em prática o que aprendeu. G3TAE1

O trabalho, levando em consideração a sociedade que a gente vive hoje, o trabalho é uma fase, a gente cresce, aprende, e depois a gente precisa colocar em prática o que aprendeu, tentar oferecer para outra pessoa. Querendo ou não, a gente tem que passar uns 30% do tempo da semana aqui, então, a gente precisa ter, querendo ou não, um certo convívio, agradável, senão acaba que a vida da gente fica sem sentido também. G3TAE4

Para Morin (2001), o trabalho é também uma atividade que coloca as pessoas em relação umas com as outras e esse fator contribui com o desenvolvimento da identidade, corroborando

com a fala dos TAEs ao citarem o convívio e os relacionamentos. Cabe notar que, além da necessidade de sentir útil e oferecer algo para a sociedade, os TAEs sentem a necessidade de ter parceiros, de se sentirem parte da comunidade, para ter algo a oferecer a ela. Nesse sentido, o bom convívio com os colegas de trabalho torna-se, então, imprescindível para a saúde mental, mas também para a capacidade de produção.

Outros aspectos importantes que merecem ser mencionados nesta seção dizem respeito aos pontos positivos descritos pelos TAEs sobre o trabalho na instituição. Nesse sentido, é preciso mencionar características comuns aos profissionais dessa carreira, pois ainda que a categoria TAE seja formada por profissionais de diferentes áreas, os relatos dos participantes da pesquisa mostraram características comuns no trabalho de cada um e características do serviço técnico administrativo na instituição. Essas características foram, por vezes, associadas às condições de trabalho (quando comparadas ao trabalho no setor privado ou em outras carreiras públicas), à estabilidade no serviço público, à possibilidade de continuar a formação e de se especializar, por se tratar de trabalho em uma instituição acadêmica de ensino e ao ambiente físico da instituição. Estes são aspectos sinalizados pelos TAEs como positivos e vantajosos.

Os relatos demonstraram que os profissionais observam e têm ciência dos programas de incentivo que envolvem o plano de carreira, gratificações salariais em razão de uma melhor qualificação, a estabilidade, dentre outros. Fatores estes que motivam o interesse da população na busca por uma vaga no serviço público:

Mudou as condições de trabalho, porque eu já trabalhava no setor público, mas era municipal, e trabalhava também no particular. Então, o fato de eu ter adentrado aqui mudou a qualidade de vida, passei a poder apagar a luz e ir embora pra casa e não levar serviço para a casa. G3TAE5

Em contrapartida, a gente tem condições de trabalho melhores, em relação aos da iniciativa privada. No meu caso, tem a questão da remuneração que é boa, a possibilidade de poder continuar a formação. Isso tem impacto na vida, permite depois da gente pensar em mais, sei lá, mudar de categoria, é muito interessante. G3TAE2

De ponto positivo, assim, tem relativamente pouco tempo que eu estou, mas, o motivo principal de ter vindo foi a questão mesmo da remuneração e das condições de trabalho. G3TAE1

[...] vejo mais os pontos positivos. Eu consegui mudar, passei no concurso, o meu trabalho de antes era mais pesado, muito mais cansativo, um tanto pelo horário. O lado positivo daqui é que eu consigo fazer um horário melhor. G1TAE1

Em relação a pontos positivos, antes de trabalhar no setor público eu trabalhei em lugares em que precisava produzir muito sem poder dar atenção ao meu trabalho, acolher o outro com aspecto humanizado, que é uma prioridade para mim. G1TAE3

O fator estabilidade foi citado como um dos aspectos positivos da categoria e da carreira. A estabilidade é assegurada ao servidor público federal após habilitação e posse em cargo de provimento efetivo. Após três anos de efetivo exercício, o servidor só perderá o cargo em virtude de sentença judicial ou processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa (BRASIL, 1990b). Este fator analisado à luz das repercussões do precariado característico do neoliberalismo nos tempos atuais demonstra a necessidade e a importância de se sentir seguro, diante dos reveses das organizações de trabalho:

Acho que um dos principais pontos positivos, além dos que já foram citados, é ser estável, ser servidor público, não ter esse risco todo dia de perder emprego e, por isso, a gente tem uma tranquilidade maior para trabalhar, a gente tem uma certa maleabilidade para trabalhar. Na iniciativa privada não funciona tanto assim, é bem mais complexo. G3TAE4

Além da estabilidade, a possibilidade de qualificação também é apontada como algo positivo e vantajoso, sendo que se trata também de outro fator pregado nos tempos atuais como algo capaz de dar melhores condições de trabalho ao sujeito:

Essa estabilidade na universidade pública é muito promissora para a gente e a oportunidade de estudo que eu tô tendo agora... G3TAE5

O processo de qualificação e a possibilidade de continuar a formação acadêmica beneficiam e privilegiam o trabalhador no serviço público, colocando-o em uma posição diferente de outras categorias laborais. Nos grupos, este fator foi citado como um dos motivos que os levaram a considerar o ingresso nessa carreira e nesse tipo de instituição:

[...] porque, como todo mundo comentou, poder continuar a estudar e o próprio ambiente acadêmico tem essa vantagem, da produção do conhecimento, você não fica tão estagnado. Às vezes, eu acho que essa é a principal vantagem e foi o motivo de eu ter vindo. G3TAE1

O aspecto positivo é a possibilidade de crescimento profissional e de melhorar o conhecimento, pois o ambiente favorece isso. G2TAE3

O último fator a ser mencionado pelos servidores como algo positivo diz respeito ao ambiente físico da instituição que, por ser agradável e arborizado, constitui para os TAEs um dos aspectos positivos dessa organização:

A instituição é boa, acho um lugar maravilhoso aqui, nesse lugar que a gente trabalha. Você vai entregar um papel em algum lugar, é maravilhoso a caminhada, cheio de árvore, tudo isso é muito positivo. G3TAE2

Antes eu trabalhava em ambiente muito fechado, aqui o lugar é super arborizado, quando você está estressado você respira o ar puro das árvores, e isso ajuda na qualidade de vida. G1TAE3

[...] aqui é muito bom e gostoso em relação à natureza. G1TAE2

O lugar é agradável de trabalhar, aqui tem até um silêncio, o ambiente é muito gostoso. G1TAE5

O ambiente seguro e saudável auxilia no processo de qualidade de vida e melhora as condições de trabalho para a pessoa. Este ambiente natural da instituição revela que, apesar dos possíveis contextos adversos, o local possui uma vantagem de caráter natural e/ou logístico capaz de influenciar a vivência dos servidores no trabalho e que essa vantagem é muito positiva.

É necessário frisar que essa seção não teve como objetivo determinar os reais motivos pelos quais os TAEs optaram por trabalhar em uma IFES, mas, identificar causas e finalidades comuns observadas não somente pelos TAEs, mas até mesmo pelo contexto atual das relações de trabalho. Isto foi de fato observado nas falas, como a importância da segurança e, por isso, a opção por um tipo de serviço que ainda possui o diferencial da estabilidade. Há ainda a relevância de se manter em processo de qualificação como requisito importante para propiciar uma melhor condição de trabalho e reconhecimento. Porém, percebe-se que este fator opera certo controle econômico, pois a promoção da carreira de TAEs necessita obrigatoriamente dos certificados de capacitações e qualificações, demonstrando, assim, o caráter condicionante desse fator.

Convém observar que os fatores positivos e comuns aqui citados mobilizam o pessoal desta organização e os levam a (re)significar o processo de trabalho. Fica, no entanto, um questionamento: seriam o plano de carreira, a estabilidade no serviço público, entre outras vantagens (se corroboradas com outros tipos de serviço), mediações econômicas utilizadas nos tempos atuais como instrumentos de controle e interesse do trabalhador a fim de manter o caráter produtivo no serviço público? Independente de quais poderiam ser as respostas para este questionamento, é importante mostrar a importância de reconhecer causas e finalidades no processo de trabalho a fim de dar-lhe sentido e significado, pois, como afirma Dejours (1992),

a saúde mental do trabalhador está ligada à possibilidade de se atribuir sentido e significado às tarefas. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo pode levar a uma vivência depressiva no trabalho que exigirá a produção de esforço e de vontade, que em outras circunstâncias são suportadas pela motivação e pelo desejo o trabalho. Isso reforça que, em face da construção da identidade e da saúde do trabalhador, a atividade laboral continua sendo central para a realização pessoal, para a formação das relações e para a elevação da convivência e da cultura. Trabalhar não é apenas ter uma tarefa para cumprir e viver uma experiência, enfrentar as adversidades do real, é dar sentido para a situação e para o próprio sentimento de prazer ou sofrimento em relação ao trabalho.

Por fim, os principais aspectos identificados pela pesquisa como fatores positivos e vantajosos podem ser visualizados pelo Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Aspectos positivos relacionados ao trabalho do TAE que podem ser visualizados neste estudo.

ASPECTOS	RELACIONADO A:
<b>Possibilidade de se sentir útil e ser reconhecido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentes significações do trabalho que ainda sinalizam o reconhecimento social e o sentido utilitarista para ser satisfatório.</li> <li>• Os TAEs se sentem úteis por trabalhar.</li> </ul>
<b>Possibilidade de estar inserido e integrado socialmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância do trabalho para a função social do sujeito, pois quem não trabalha ainda é visto às margens da sociedade, é excluído, deixado de lado.</li> <li>• O TAE acredita que através da sua função pode literalmente “servir” a sociedade.</li> </ul>
<b>Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito adquirido e estipulado pela seção V, da Lei 8.112/1990 que diz que o servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá ao completar 3 (três) anos de efetivo exercício e que só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo.</li> <li>• Revela a necessidade de o trabalhador se sentir seguro.</li> </ul>
<b>Possibilidade de aprimorar a formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As condições de estudo e permanente capacitação do servidor. O ambiente acadêmico favorece este processo de formação e este quesito é um importante fator avaliado na análise de desempenho dos servidores.</li> </ul>
<b>Condições de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga horária, qualidade do serviço, entre outros. Os TAEs que participaram deste estudo sinalizaram que, em comparação com outros tipos de serviço (privado ou público de outras esferas), a IFES oferece condições favoráveis de trabalho.</li> </ul>
<b>A remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significações concretas: os TAEs relataram que o salário é superior se comparado a outros tipos de serviços, favorecendo os meios para pagar dívidas, sustentar família, entre outros.</li> <li>• Significações abstratas: os TAEs relataram que puderam realizar sonhos e concretizar projetos depois que ingressaram em seus cargos, por conta da remuneração.</li> </ul>
<b>Ambiente natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao ambiente físico da instituição que é considerado agradável por ser arborizado e ainda auxilia no processo de qualidade de vida do trabalhador.</li> </ul>

\* Fonte: Da autora (2020). Elaborado com base nos depoimentos obtidos por meio de grupo focal e fundamentado no referencial teórico da pesquisa.

Observou-se que a centralidade do trabalho para os TAEs pode estar relacionada a diferentes componentes e que o conhecer esses fatores pode auxiliar a fortalecer as mobilizações sociais dentro da organização de trabalho de forma positiva, pois em tempos em que se visualizam constantes mudanças e diminuição de direitos já adquiridos nota-se que a valorização destes elementos (estabilidade, plano de carreira, salário, entre outros) para o trabalhador no serviço público reforça a necessidade de se buscar meios para amenizar os conflitos que podem advir das diferenças prescritas e reais do trabalho e a manutenção desses direitos.

#### **4.2 Conflitos e sofrimento do trabalhador em uma IFES: implicações da organização real do trabalho**

“Quanto ao sofrimento, ele resulta da organização do trabalho” (DEJOURS, 1992, p. 25).

Nesta seção, serão abordadas as implicações da organização real do trabalho, apresentando fatores apontados pelos TAEs como os principais motivadores de conflitos e de sofrimento desta categoria na IFES onde foi realizado este estudo. Para Paschoal e Tamoyo (2004), os indivíduos são mediadores do impacto que o ambiente de trabalho tem sobre sua vida psíquica. Neste contexto, para algo na organização ser um estressor, este precisa ser apontado como tal por estes indivíduos. Compreende-se, assim, que os profissionais podem contribuir para a identificação das situações de sofrimento e adoecimento psíquico relacionado ao trabalho, além de produzir conhecimento específico, que pode ser utilizado para mapear o local, conforme orientado pelas Políticas de Saúde Mental (BRASIL, 2013).

Os estressores organizacionais de natureza psicossocial podem estar relacionados ao tipo de relacionamento interpessoal na organização, à autonomia, ao controle e à repetição de tarefas dos trabalhadores, às pressões de tempo e sobrecarga. Esses são considerados fatores intrínsecos ao trabalho e estão relacionados diretamente a conflitos (PASCHOAL; TAMOYO, 2004). Estes fatores foram apontados pelos TAEs na presente pesquisa e serão apresentados ao longo desta seção. Tal conhecimento é de extrema importância para posteriormente delimitar uma orientação para as iniciativas e ações relacionadas à temática deste estudo.

No presente trabalho, a sobrecarga foi o fator mais citado pelos participantes como fonte de sofrimento psíquico no trabalho, atrelada à percepção de multitarefas, destacada por eles como a junção de inúmeras atividades desenvolvidas por um único TAE e pela falta de pessoal desta categoria na instituição:

[...] na secretaria que eu trabalho tem que estar em constante atividade. Todo o tempo tô acelerada, tô atendendo aqui e fazendo alguma coisa ali, literalmente trabalho as 8 horas que eu tô aqui. G4TAE3

Na minha cabeça só tem tarefa, porque a lista de demanda e de tarefa que chega pra gente só cresce (risos). Você tira uma e chega cinco, parece que vai cortando a cabeça de uma hidra e ela vai crescendo. G4TAE1

Eu já posso de cara começar a falar sobre isso, eu acho que é essa multiplicidade, esse monte de coisa pra fazer. Assim, só um depoimento, eu acho que isso é pertinente ao tema, né? [...] tem mais ou menos um ano, eu como secretária de pós, uma colega de trabalho entrou de licença maternidade o meu chefe me chamou e falou que ele me passou o serviço dela, aí eu falei com ele: eu não tô acreditando que você vai fazer isso comigo, porque eu tenho uma sobrecarga de trabalho e porque, na minha opinião, ela faz mais do que uma única servidora deveria fazer e você quer que eu assuma as funções da outra que já é sobrecarregada e as minhas também? G4TAE4

A acentuação das atividades nas organizações atuais segue uma tendência à intensificação estrutural do trabalho, podendo fomentar resistências. O fato de o excesso de tarefas não permitir que o profissional se engaje afetivamente no trabalho é determinante em como ele irá operar suas funções, pois o trabalhador precisa a todo tempo resolver um problema, reproduzindo os mecanismos do sistema capitalista no serviço público:

[...] e eu acho também que existe a sobrecarga. A impressão que eu tenho quando as pessoas falam dos servidores públicos, eu acho que são de outro lugar, porque eu falo: ‘gente, eu vejo meus colegas de trabalho, é gente sobrecarregado de trabalho e as pessoas falam para você que servidor não faz nada, então, eu me pergunto que lugar é esse?’ Porque aqui a gente faz tudo. G3TAE5

Pra mim, é a sobrecarga de trabalho, que é muito grande. Sabe, posso falar por mim, faço trabalho de dois, três, quatro. Quando os professores que são coordenadores da pró-reitoria não estão presentes, todo mundo me procura. Então, quer dizer, acaba que quando tem alguma coisa acontecendo, quando tem algum caso mais grave, todo mundo me procura e isso acaba sobrecarregando por conta dessa demanda. G3TAE4

No meu caso, apesar da sobrecarga, o pior mesmo é a multiplicidade das questões que eu tenho que trabalhar. Tem que entender de financeiro, tenho que fazer compras, eu tenho que saber de matrícula, de processo seletivo, eu tenho que mexer no site, então, tem que saber um pouco de informática para atualizar o site do programa, um monte de vezes tem que lançar as notas eu

vou junto para restaurar as notas dos diários, a gente analisa, ajuda a coordenação analisar se o aluno vai ser jubilado ou não, eu atendo aluno com problema de saúde mental sem ter formação para isso, porque hoje não tem nenhuma ação aqui que me fale como eu posso atender melhor os meus alunos com problemas de saúde mental. Eles trazem problema para mim e o problema fica comigo, porque eu também não tenho assistência nenhuma sobre isso. Então, o principal é essa multiplicidade, esse monte de coisa que eu tenho que saber e que tenho que lidar ali no meu dia-a-dia. G4TAE3

O ponto positivo aqui é o horário do trabalho para mim e o ponto negativo aqui, que eu já acho que é normal do serviço, é justamente essa multitarefas, é fazer esse monte de coisa ao mesmo tempo, sendo que têm algumas coisas que a gente faz várias vezes. A gente até tenta se esconder, o suporte até funciona, mais infelizmente tem várias pessoas com poder e várias pessoas que encontram nosso ramal. Daí te perguntam se você está fazendo alguma coisa e fica aquilo, interrompido ali, aí chega seu chefe com mais coisa. Então, eu acho que isso é uma desvantagem para a produtividade [...] G4TAE1

Diante deste contexto de intensificação e sobrecarga, os profissionais ainda apontaram a dificuldade de atender as demandas da instituição, relatando a impossibilidade de realizar atendimentos ao público com efetividade devido à escassez de mão de obra:

Negativo é a falta de incentivo e a alta demanda que a gente precisa resolver... Às vezes, a pessoa tem uma necessidade que precisa ser resolvida, mas a universidade não consegue atender todo mundo, é uma falha no sistema. Incomoda, me deixa um pouco de mãos atadas. As pessoas precisam muito do trabalho, a universidade se propõe a fazer o trabalho, mas não tem capacidade de atender a demanda. G1TAE5

Tal relato demonstra os consequentes conflitos dos processos de trabalho na atualidade. Motiva-se o funcionário para a produção, porém, não lhe são oferecidas condições necessárias para realizá-lo. Para CLOT (2010) esses fatores causam sofrimento aos assalariados, pois eles devem se submeter a constantes exigências por produtividade e qualidade sem que lhes sejam oferecidas as condições necessárias para respondê-las, revelando a distância que existe entre o que se propõem a realizar e/ou realizam, causando insuportáveis conflitos.

É importante ressaltar que em vários momentos os TAEs correlacionaram a sobrecarga como fator prejudicial para a saúde mental e para organização do trabalho prescrito:

Eu também acho que o pior fator, assim, para a saúde mental, na minha, no meu caso e de quem trabalha no meu setor, é essa questão da sobrecarga. Vai só aumentando o número de cursos e não se pensa em pessoal. Então, a gente está defasado, porque a gente tem experiência com outros setores, exemplos de outras universidades, a gente tá com mais de 10 mil alunos de graduação, [...], nós somos apenas três servidores para lidar com tudo isso, então, quando

a gente tem experiência de outras universidades, assim universidades com 3, 4 mil alunos com 10 funcionários pra essa função que a gente faz, e aqui é só três para mais de 10 mil. Então, a gente já tem uma sobrecarga de trabalho que ela é da falta mesmo de técnico mesmo. G4TAE6

A IFES tem um número muito enxuto de TAEs, enxuto para não dizer que é ridículo. Outra coisa: instituições menores que aqui tem em seu quadro dois mil TAEs. A IFES tem 500 e poucos e vai diminuir por conta das aposentadorias... é...todo setor que você vai na IFES só uma pessoa desenvolve a atividade que ela tá fazendo, essa pessoa não pode adoecer, essa pessoa não pode sair de férias, essa pessoa não pode levar o filho no médico, ela não pode dormir até tarde, perder a hora. G3TAE4

O excesso de trabalho caracterizado por múltiplas atividades destrói os períodos de recuperação e descanso, provoca acúmulo de exaustão e traz sofrimento ao trabalhador (WEISINGER, 1997). O trabalho visto como uma simples execução de tarefas e seu acúmulo anulam a subjetividade e conseqüentemente abala a saúde mental, pois impossibilita o uso das habilidades pessoais do trabalho e não dá espaço para rearranjos operatórios e criativos.

Além do fator sobrecarga, os profissionais, usaram outros conceitos como a competitividade como fator que pode estimular certo sofrimento, sendo que competitividade e intensificação das atividades são conceitos tratados e defendidos amplamente a busca da “empresa de qualidade” ou da “produtividade” (SELIGMANN-SILVA, 2011). Isso demonstra a necessidade de um debate amplo sobre estes conteúdos, que busque mobilizar não somente o trabalhador, mas a sociedade, pois as pesquisas demonstram a instrumentalização destes conceitos como prejudicadores da saúde mental e, ao mesmo tempo, sua popularização contemporânea nas instituições de trabalho.

Ao tratar o fator competitividade, os TAEs consideraram o ambiente hostil, frio e incapaz de promover e estreitar relações pessoais. O ambiente competitivo tem como consequência inevitável o sofrimento, onde risco da frustração é conseqüente do desejo de reconhecimento, ocasionando uma série de danos à saúde psíquica dos trabalhadores e a vivência coletiva (DEJOURS, 1992). Os TAEs ainda relataram que, em se tratando de relacionamento interpessoal, o ambiente na IFES é bem mais frio se comparado a outros tipos de empregos e serviços em que eles já trabalharam:

Hoje, aqui, é um ambiente extremamente competitivo. Eu sinto que as relações são superficiais, amizades, assim, profissionais, de local de trabalho. Eu mantenho uma amizade desde quando eu estava no município e lá a gente era uma equipe. Aqui eu vejo um ambiente extremamente competitivo e também é uma falsa ideia de equipe, que a gente, na verdade... você faz o trabalho e

você não pensa como um todo né? Então, dependendo da palavra, você fala pós-graduação, entendeu? Mas você não vê a coisa como um todo, então, se começa a fragmentar... Quando eu entrei aqui, eu não me senti acolhida e demorou um tempo para depois, por outros veículos, eu consegui me integrar mais com outras pessoas da universidade, fazer as relações de amizade mesmo. G4TAE4

Bem, essa questão de a gente ter uma experiência prévia no município, eu também senti isso, realmente. Eu também senti isso muito, muito, muito, muito, muito. Engraçado que a gente tinha aqueles laços mais estreitos, que a gente tem principalmente porque o município é menor, né? Ao chegar aqui, a gente vê que é o ambiente, que é muito permeado pelas questões egocêntricas, e isso me deixou assim, no início, muito, não é surpresa, mas deixou um pouco... eu fiquei com um pouco... de desgaste emocional para até conseguir lidar melhor com essa situação, porque a gente tá acostumado a trabalhar em conjunto, a pensar, por exemplo, o usuário, né? Na pessoa que utiliza o serviço público como centro. A gente tem que trabalhar ali, aqui fica um pouco, ficou, ficava mais comprometido. Hoje eu estou, acho que eu acostumei com o ambiente, estou sabendo lidar melhor com ele. Então, não me afeta tanto, mas me desgastou muito. Então, foi aquele misto de conquista, né? De estabilidade, de conseguir uma carreira financeira melhor, para dar mais segurança, mas também de um pouco decepção. G4TAE5

Complementando, porque não é só o serviço público municipal, a diferença, não. Eu trabalhei no serviço público estadual, na superintendência de ensino que tinha mais de 80 pessoas e lá eu me senti acolhida, lá eu tinha amigo e tenho amigos até hoje. Aqui [...] não consigo fazer amizades, eu tenho relações de trabalho, eu não tenho amigos. Eu acho um ambiente muito hostil, pessoas não se conhecem, a gente tem tantas pessoas, e que a gente se relaciona, mas a gente não se conhece, a gente e as pessoas não têm encontro fora do trabalho. E quando tem algum evento que as pessoas se encontram fica todo mundo separado. Então, a gente não tem relações de amizade e esse sentimento de equipe, equipe não, cada um faz o seu, que aí a engrenagem funciona e só. Então, eu senti, principalmente para quem vem de fora, de outra cidade, eu senti muito isso. Eu já tinha 5 anos no serviço estadual, parecia uma família, sim, e aqui não. G4TAE3

Nesses relatos é notória a ausência do senso de coletividade e a presença de discursos que utilizam conceitos como “trabalho em equipe” que, muitas vezes, é percebido como conceito de fachada, pois o sentimento de equipe nem sempre é percebido como real pelos trabalhadores. Seligmann-Silva (2011) denuncia que os coletivos tendem a se desfazer se o individual se sente sozinho diante das solicitações diversas e contraditórias, devendo buscar em si os recursos para enfrentar essas situações. Para piorar, a busca e a tentativa de se criar mecanismos para preservar a saúde mental sozinho pode não ser alcançado, o que agrava o sofrimento e potencializa os processos de conflito no trabalho:

Eu acho que isso não é uma característica, na verdade, não do Serviço Público Federal, mas da instituição na qual a gente se encontra, porque a minha

experiência, as minhas experiências anteriores, foi em uma outra instituição Federal, só que como terceirizada e eu não percebi isso lá entre os servidores públicos, nem entre os terceirizados, nem essa relação terceirizado-Servidor Público. Era muito melhor até integração, a gente que era terceirizada como que estavam a serviço público e aquela interação acontecia de uma forma muito harmoniosa, muito amigável e depois dessa experiência lá nessa instituição, eu fui para uma escola e também, da mesma forma, era uma colaboração mútua. As pessoas se dispunham ajudar, a dividir tarefas, a reorganizar o trabalho em função de atender melhor o setor e as pessoas que ali trabalham e aqui eu não sinto isso, não senti desde quando eu cheguei, não sinto hoje. Mas como disseram, a gente acostuma, né? Com esse clima, a gente acaba se adaptando a ele, mas não é o que eu vivia anteriormente nas experiências que eu tive, não. G4TAE6

Eu acho que não sei se é só aqui [...], mas acho que falta um pouco de união entre os técnicos. Às vezes, a gente precisa de uma coisa, liga para um técnico para fazer algo para mim, mas não pode, e só quando a gente pede para o docente é que o TAE faz, entendeu? Isso eu acho muito chato, eu acho que muitas vezes acontece isso. Aí, espera um docente, um coordenador, alguém mais 'alto' ligar para obedecer, quando a gente tá igual. Falta um pouco de união. G3TAE2

Os relacionamentos interpessoais capazes de gerar unidade e coletividade no trabalho são extremamente relevantes para manter a qualidade de vida do trabalhador, pois a vivência laboral não se resume em cumprir tarefas. Dejours (2004, p. 18) ainda acrescenta que “trabalhar é ainda viver junto”. Por isso, é tão importante para o trabalhador ter relações saudáveis e horizontalizadas no trabalho. Ademais, o trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em relação umas com as outras, o que contribui para o desenvolvimento da identidade delas. Porém, o trabalho fragmentado e intensificado divide os trabalhadores. Assim, a própria organização coloca o trabalhador em oposição aos outros trabalhadores (DEJOURS, 1992, p. 39; MORIN, 2001).

Se visualizados à luz das mediações utilizadas na atualidade para manter a produtividade da pessoa e a qualidade no trabalho, o fato do indivíduo primar pelo individualismo para superar a si próprio e aos seus colegas devido à necessidade de manter o emprego para sobrevivência potencializará ainda mais as situações de adoecimento psíquico no trabalho. O Ministério da Saúde orienta em seu manual que a síndrome do esgotamento profissional (Burnout), por exemplo, muitas vezes tem o nexos causal relacionado à exploração de desempenho individual em locais de trabalho intensificado e competitivo, os quais não possuem metas coletivas que busquem o bem-estar de cada um (BRASIL, 2001).

Outro fator citado nos grupos focais como motivador de sofrimento e conflito diz respeito ao relacionamento dos servidores com as chefias. Os TAEs da instituição consideram que há um número grande de chefes imediatos na instituição e que a hierarquia na organização

não fica bem definida, o que dificulta o processo de trabalho e comunicação entre os profissionais. Ademais, para os participantes existe diferença de tratamento e fragmentação nos relacionamentos entre as categorias que constituem uma IFES. As IFES são compostas pelo corpo docente, discente, pelos TAEs e por funcionários públicos contratados (terceirizados). Para os TAEs que participaram da pesquisa há ainda uma hierarquia invisível no tratamento entre as categorias, e nesta hierarquia o docente está no topo:

Agora, o ponto negativo é que é muito cacique para uma índia só, porque eu tenho dois coordenadores que são os chefes né? Um do mestrado acadêmico e outro do profissional. Aí tem que responder o chefe de departamento que é um ex-coordenador que já foi meu chefe também. Então, ele também se sente um pouco chefe e os outros professores todos do programa, entendeu, se sentem meus chefes, então, a ponto de: 'ah, tinha que abrir a sala e você não abriu...' Foram me chamar atenção porque eu não abri a sala, que ele queria dar aula, e aí ele vem e acha que pode falar comigo, que pode me chamar atenção. Aí é muito, muito chefe para eu ter que atender, pra ter que dar satisfação. G4TAE3

Posso só incluir sobre hierarquia, essa hierarquia que muitas vezes não está clara, porque você tem o chefe do setor, mas quem manda realmente nem sempre é ele. Então, você tem que saber realmente onde você vai conseguir essas informações pra conseguir o que você precisa. G3TAE3

Eu tive um chefe antigo que falava: aqui [...] tem muito cacique pra pouco índio, que resume um pouco essa história. Tem muita gente mandando e pouca gente querendo obedecer. G3TAE4

A diferença de tratamento entre as categorias da instituição é melhor visualizada nas falas a seguir:

Eu acho que um aspecto importante é essa hierarquia invisível que existe aqui, que acham que é docente, técnico, terceirizado, um acima do outro e não é real! É docente, técnico e terceirizado na mesma linha, cada um exerce sua atividade, mas acaba que aqui os cargos de chefia são da docência e eles acham que eles são superiores à gente. Não só eles, muitas vezes os próprios técnicos acham que os docentes são superiores. G3TAE2

Aqui é tudo muito, muito fragmentado, né? Vamos ver um exemplo, o clube: Clube de aluno, clube de servidor, clube de professor. Parece que são castas, que você não pode se misturar né? Nas reuniões, se você vê, as coisas também tendem a se agrupar por esses segmentos né? G4TAE4

[...] já no meu departamento, se a gente tomar café junto com os professores, eu não posso dar muito minha opinião, porque eu sou a técnica. Se tá discutindo, por exemplo, política, você vê que eles nem te deixam falar muito e entre os pares, os colegas técnicos, é uma competição. Competição. Eu sinto totalmente competitivo, eu acho hostil, não tenho confiança nenhuma nos

colegas que trabalham em meu redor e os terceirizados, quando eles estão junto com nós servidores, eles são os servidores junto dos professores. Aí os terceirizados normalmente ficam mais calados, aí se agrupam, aí não dão aquela opinião. O assunto, às vezes, nem é de serviço, não é nada disso, mas, não sei se elas ou se a gente realmente se impõe. Talvez o que a gente pensa que os professores impõem isso sobre a gente, né? É uma coisa que tá no inconsciente de todo mundo e a gente também tá com essa opinião perante os terceirizados. Não sei, o que que acontece entre os meus pares, eu sinto uma competitividade grande entre os técnicos, e quando eu tô com uma turma de docentes eu sinto que eu não tenho expressão, não tem voz nenhuma. G4TAE3

A diferença de tratamento entre as categorias é agravada pelos procedimentos gerenciais e administrativos. Por exemplo, o calendário acadêmico da IFES é diferente do calendário administrativo. Por isso, às vezes, os TAEs trabalham normalmente, mas não tem aula. Como não tem aula os docentes não vão à instituição e por esse motivo os TAEs sentem-se injustiçados:

[...] quantas vezes que é feriado né? Não tem alunos. Então, obviamente os docentes não tem que vir, mas a gente tem que vir aqui bater o ponto e ficar aqui, mesmo quem trabalha com atendimento. No meu caso, tem que ficar esperando, olhando pro nada. Mas a gente tem que tá aqui, não tem como não. G3TAE2

Para Dejours (1992, p. 75), as relações de trabalho são permeadas pela organização do trabalho e envolvem todo este contexto hierárquico e as relações com outros trabalhadores. O autor sustenta que a desigualdade na divisão do trabalho, assim como situações hostis, apresentada em termos políticos ou hegemônicos, causam frustração, revolta e agressividade. Estes sentimentos impactam diretamente o funcionamento mental dos trabalhadores.

Os profissionais demonstraram entender e perceber que os conflitos com a chefia e com outros parceiros presentes na comunidade acadêmica fomentam adoecimentos e sofrimento de ordem psíquica:

Outra coisa que me adoeece é a maneira que isso é tratado. O trabalho docente é tratado como trabalho intelectual e o da gente como manual, enquanto que o nosso é o quê? A gente não tem que ter um trabalho extremamente intelectual para realmente lidar com conhecimento? O trabalho do docente tem que ser tratado de uma forma diferente, ele não pode bater um ponto, ele não pode ter um controle de carga horária,... Ah, porque ele tem um trabalho intelectual, e o nosso, sabe? Enquanto que você está aqui só para cumprir o que ele mandar... G3TAE3

Eu tô satisfeita com meu setor de trabalho, apesar de um tempo atrás ter tido depressão por causa de pressão psicológica com a chefia, hoje em dia tenho

uma chefia boa, compreensiva, que entende, que é da área do nosso setor.  
G1TAE6

Além da sobrecarga, da competitividade e dos conflitos nas relações entre colegas de trabalho e com as chefias, fatores como falta de reconhecimento e de autonomia na execução dos serviços também foram apontados como propiciadores de frustração. Todos estes elementos, por sua vez, são importantes e devem ser considerados ao tratar a relação entre saúde e bem-estar e organização do trabalho.

O reconhecimento, por sua vez, é um fator ligado à valorização do esforço empregado no desenvolvimento do trabalho e pode influenciar o contexto de sofrimento, pois este fator permite ao sujeito a construção de sua identidade, de suas experiências de prazer no trabalho e de realização pessoal (DEJOURS, 2007; MENDES, 2007). O reconhecimento é uma forma de o indivíduo transformar-se perante seu próprio olhar e o olhar da sociedade, dando-lhe a oportunidade de ser visto com status (DEJOURS, 2004):

[...] O TAE tem essa função mais dos bastidores na universidade, que eu acho até que acaba sendo uma desvantagem, ao mesmo tempo que na visão, seja dos professores, seja dos alunos, o TAE não tem o devido reconhecimento. É como se a universidade não precisasse da gente para funcionar. Aí essa parte desse reconhecimento interno é difícil. G3TAE3

Fala-se, também, recorrentemente, a respeito do problema do reconhecimento. Mas, além do reconhecimento advindo dos outros, é necessário enfatizar que o próprio sujeito precisa reconhecer-se naquilo que faz e, assim, reconhecer que sua atividade tem valor. Clot (2010) relata que o que faz sofrer às pessoas não é somente o fato de não serem reconhecidas pelos chefes ou colegas, mas também o fato de não conseguirem se reconhecer no trabalho que se lhes obrigam a fazer, o que, conseqüentemente, faz com que o trabalhador se sinta estrangeiro na sua própria vida. Isso se deve ao fato de não terem o poder de agir.

Com a falta de reconhecimento, tem-se ainda a falta de autonomia nos serviços executados e nos procedimentos administrativos da instituição:

[...] Eu sinto que eu não posso ter muito opinião. Eu não tenho muita voz ativa. Eu executo, eu sou como computador que tem um comando e vai executar... Eu não tenho, igual ela falou, autonomia, de pegar alguma coisa, de pegar o material, de saber que é importante para outro lugar. Eu não tenho essa autonomia onde eu trabalho e isso foi uma das coisas também que me desmotivou a querer estudar mais, porque, assim, eu vou estudar mais pra quê? Se eu não vou poder dar minha opinião, mesmo que eu seja especialista, doutora, eu não vou poder dar opinião não vai adiantar de nada... G4TAE3

A falta de autonomia é ainda agravada pela diferença de tratamento vivenciada pelas categorias da comunidade acadêmica. Por exemplo, quando o TAE erra um procedimento, ele sente que seus erros são visualizados e apontados, o que não acontece quando os procedimentos ocorrem de maneira correta, revelando um ambiente desmotivador:

A fala dela me lembrou duas coisas: é isso que você falou da hierarquia, né? A gente faz tudo sozinho e, chega lá, o docente assina. Quando está tudo certo: ‘Ai! Parabéns docente’, mas se tem alguma coisa errada: ‘Não, mas foi ela que fez, eu só assinei...’ G3TAE2

Os agravantes dos fatores reconhecimento e autonomia na IFES, dizem respeito à instituição dos procedimentos administrativos sem a participação dos servidores que são responsáveis pelo procedimento, demonstrando que a administração não fomenta a participação coletiva nas tomadas de decisões, desconsiderando o quanto a participação do servidor auxiliaria, agilizaria e melhoraria os processos administrativos em que está envolvido:

O ponto que mais me incomoda, mais negativo, na minha opinião, é a instituição das coisas de cima para baixo. Aqui [...] eles tem mania de sempre instituir as coisas e não tomam opinião de quem executa. Então, às vezes, faz uma nova resolução, uma nova normativa, só que não tomou opinião de quem executa e na hora que vai executar a gente encontra o problema naquela resolução e é sempre assim, que nem governo. É instituído hoje pra gente tentar executar amanhã. Acontece de chegar alguma coisa e você tem que executar para próxima matrícula, para o próximo semestre e aquilo ainda não tá no sistema, mas você tem que se virar para colocar aquilo em funcionamento. Então, isso me incomoda bastante nesse sentido. G4TAE6

O estabelecimento efetivo de sistemas de participação dos trabalhadores é um poderoso instrumento para os procedimentos administrativos e gerenciais, pois são os trabalhadores os detentores do conhecimento, de como funciona, do que precisa ou do que está falho. Por isso, envolvê-los nas resoluções organizacionais pode influenciar positivamente as mudanças comportamentais (SELIGMANN-SILVA, 2011). Ademais, isso se tornaria um importante elemento contra os conflitos. O ambiente de trabalho que não promove ações que levem seus atores a se sentirem reconhecidos opera neles sentimentos de frustração e torna o trabalho pesado e difícil:

A gente acaba vendo isso também no comportamento deles, né? Principalmente no sistema, né? Você tava falando da hierarquia, eu faço parte de um colegiado, ia mandar um memorando, o sistema não deixa enviar um memorando do colegiado do qual eu faço parte. O próprio coordenador falou

assim: ‘manda direto, não precisa mandar para eu autenticar’. Mas não tem como, eu tenho que colocar quem é o docente que vai autorizar. Então, obviamente, se ele tem que controlar cada passo que eu dou, é lógico que ele vai se sentir no direito de controlar cada passo que eu dou. G3TAE2

[...] outro exemplo: um projeto que a gente tinha lá de um programa de formação, o programa ficou lá, porque eu não tenho autonomia, porque eu não posso assinar. Quando ele foi andar eu olhei para o projeto, tá lá o meu nome, lá na equipe técnica, tipo, assim, formatou o projeto. Entendeu? Um projeto que eu concebi... G3TAE5

Para Weisinger (1997), a falta de autonomia faz com o a pessoa pense que a organização não respeita sua opinião e suas capacidades intrínsecas, fazendo com que essa pessoa se sinta desmoralizada e desmotivada. Ademais, o isolamento no trabalho, as atribuições desorganizadas, as desigualdades nas formas em que as pessoas são tratadas e a falta de comunicação geram ressentimentos, levando ao cinismo, à alienação e à perda de entusiasmo no trabalho. Dificultam o desempenho, alimentam conflitos, além de fragmentar as relações.

Outros fatores recorrentes nas discussões mostraram o ambiente de trabalho de maneira desorganizada e apontaram que há falhas na comunicação entre os servidores. Além disso, há os excessos de burocracia, muito característicos do serviço público, que atrapalham o processo laboral e prejudicam as relações de trabalho:

[...] Você não sabe a quem se dirige em alguns casos e outra coisa que eu acho muito falho, a comunicação em geral. Então, falta às vezes comunicação e às vezes ela, ela é irrisória, sei lá. Às vezes, você vai em três lugares, seis lugares, cada um tem uma informação. G3TAE6

[...] E de ponto negativo, muito que todo mundo já falou, às vezes não saber a quem recorrer. Quando eu cheguei, eu me senti totalmente perdida. Pessoas me ajudaram, assim, com as coisas administrativas que não tinha nenhuma informação, mas, assim, você não tem muito claro o que deve fazer quando acaba de chegar. Ninguém fala: ‘faz isso’! Mas, assim, esse primeiro contato, quando você chega, é isso daí, você vai descobrindo quando chega a dificuldade, você vai ver como é que faz isso sempre... Então, assim, e às vezes até saber a quem perguntar é difícil, dependendo do sentido. G3TAE1

Os relatos que revelam como são os procedimentos administrativos na IFES contextualizam uma forma de fragmentação dos serviços que se estenderam aos diversos tipos de organizações (públicas, privadas, administrativas, entre outras):

Tem um ponto que eu queria colocar que sai do seu local de trabalho e amplia para a universidade. É um ponto negativo: é a fragmentação. Então, por exemplo, o meu trabalho, ele interage com o seu setor, são vários locais que permeiam, mas você não sabe todo o processo. Então, às vezes, você sabe dar

o início, mas você não sabe onde que vai chegar e quando vai chegar. Então, eu acho que essa fragmentação também desmotiva. G4TAE4

Neste contexto, além do fator fragmentação, é necessário atentar-se ao fato de que, frequentemente, na busca pela sobrevivência no trabalho, o trabalhador ameniza situações de conflitos presentes na organização na medida em que ela apresenta a possibilidade de realização de projetos, integração social, ganho e sustento. Nesse sentido, mesmo que as organizações incluam e mantenham mediações gerenciais penosas e difíceis, haverá submissão, pois o trabalhador aceitará as situações (CALGARO; SIQUEIRA, 2008, p. 115). Dessa maneira, pode-se explicar sobre a burocracia presente no serviço público que, para muitos, é vista como morosa e é o que torna os procedimentos administrativos difíceis. Porém, os gargalos do sistema burocrático precisam ser aceitos e praticados. Os voluntários reconhecem que este é um fator propiciador de cansaço e frustrações:

[...] E questão de defeitos, de pontos negativos. Acho que o principal e que acaba gerenciando grandes partes de outros pontos negativos é o serviço público ser tão burocrático como ele é. Tudo que a gente vai fazer tem que ter documento, porque alguém pode pedir isso depois ou uma simples caneta que você tira do lugar, você tem que dar satisfação. Então, eu acho que muito do cansaço que a gente tem é em função de o trabalho girar em torno da burocracia. Pra fazer uma compra é quase um ano... e a chefia estressa com você, você estressa com a chefia e, também em relação à chefia, justamente por ter essa hierarquia e essa hierarquia é tão grande que a gente não sabe exatamente quem que é o chefe de quem, a gente não sabe se eu converso com você ou se eu tenho que conversar com [ele], porque, não sei quem é o chefe, a gente fica meio sem saber onde pisar nesse sentido. G3TAE4

Então, às vezes, eu preciso fazer uma coisa, fechar alguma coisa que depende muito de outros setores e a coisa não anda por conta da burocracia. G3TAE5

Acho que um fator que contribui com o sofrimento mental é a burocracia. Querer resolver e as coisas não andarem, não por culpa de alguém, mas por culpa do sistema. Você querer fazer as coisas andarem e ficar travado em alguma coisa ali que não depende de você. Acho que isso desgasta, pra mim, mais que as outras coisas. G2TAE3

O excesso de burocracia representa prejuízo para o bom andamento das atividades. As tarefas se tornam morosas e complexas e prejudicam agentes públicos. No setor público brasileiro o sistema burocrático diminui as possibilidades de o profissional inovar e contribuir com o excesso de procedimentos formais aparentemente sem sentido, imobilizando contribuições pessoais, possibilitando um ambiente muito diferente do ambiente que os

funcionários públicos desejam para trabalhar, pois não se consegue desvencilhar do excesso de regras e controles, do formalismo, enfim, das disfunções burocráticas (COUTINHO, 2014).

Outra questão discutida foram os casos de desvio de função na instituição. Estes casos foram declarados pelos TAEs como provocadores de sofrimento, desgastes e conflitos e podem ser exemplificados na seguinte fala:

No começo, eu também tive sérios problemas com desvio de função e a minha chefia não aceitava a nossa posição, era muito desgastante. Hoje a chefia mudou e nós fomos aperfeiçoando minhas funções juntas. Daí, agora eu me sinto mais útil, tem sido muito melhor. G2TAE3

O desvio de função acontece quando o servidor público exerce no trabalho uma atividade diferente daquilo que está descrito no Plano de Carreira de sua função. O PCCTAE<sup>10</sup> é o documento que regulariza a função e as atividades dos TAEs que trabalham em IFES. Além da descrição do cargo, o documento também traz os requisitos de qualificação para ingresso e a descrição das atividades típicas do cargo, sendo que exercer atividades diferentes das quais estão descritas sinaliza desvio de função. A ocorrência desse fator na instituição denuncia e agrava as situações de frustração e resistência:

Geralmente, problemas no trabalho são dados pela atividade que você desempenha ou no relacionamento com as pessoas. Então, a postura que eu adoto, como, por exemplo, já foi me pedido para fazer coisas que não eram as atribuições do meu cargo, o que eu fiz foi, em um primeiro momento, ter uma posição de resistência, falar, e se não resolver você tenta buscar pessoas que possam resolver, buscar pessoas que tem o poder mesmo. G1TAE5

O problema todo, daqui da universidade, puramente é o desvio de função, as pessoas estão dentro da IFES pensando que vai exercer aquela função, exerce outra função. G1TAE6

Para Dejours (1992, p. 51), quando a organização do trabalho propicia um serviço estranho ao trabalhador, esta atividade choca-se frontalmente não somente com a sua saúde mental, mas também com suas aspirações, suas motivações e desejos. O trabalhador pode iniciar, assim, um movimento consciente de luta contra os sentimentos de insatisfação,

---

<sup>10</sup> Trata-se da **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (BRASIL, 2005a).

indignidade, e inutilidade, mas a frustração resultante do trabalho inadequado o levará ao sofrimento:

Vir trabalhar, pra mim, neste setor que eu trabalho, é totalmente desgastante. A gente já passou ou passa por tratamentos com psicólogos e psiquiatras, tem também a questão do desvio de função. A minha relação com o trabalho ultimamente é que eu trabalho só porque preciso do dinheiro... G2TAE1

Outro fator característico dessa categoria nas IFES, e muito comum entre os participantes, diz respeito à mudança de área profissional para se ingressar em uma carreira no serviço público. Muitos dos TAEs são formados em uma determinada área, porém, fizeram concurso em áreas diferentes, às quais as exigências para o cargo são menores que a formação acadêmica do profissional. Apesar da mudança, os TAEs demonstram ter consciência da escolha e interesse em trabalhar bem, mesmo não cumprindo no dia-a-dia as tarefas para quais se preparam ao longo de sua formação acadêmica/profissional:

Já no meu caso é totalmente contrário dela, eu não trabalho na área que atuo, na área que eu estudei, né? Tá bom, então, é uma das situações, porém eu escolhi fazer um concurso e eu sabia que não era minha área. G4TAE3

Eu penso também muito nesse direcionamento, que para além da subsistência, para além do ganho pessoal, a gente poder contribuir de alguma forma, e eu vejo muito isso porque minha formação é na área de [...]. Eu não estou lidando com a área, porque atualmente estou como assistente em administração, então não estou lidando com a minha área de formação, mas eu aqui estou, então, eu acho que aqui eu posso contribuir. G4TAE6

Porém, este também foi um fator relatado como desvantajoso e negativo. Para alguns TAEs o fato de ter mudado de profissão representa perdas, luto e pesar:

[...] Senti falta muito grande e também foi embate abandonar minha profissão porque eu sou formado em [...], mas, o meu concurso que não é como [esta formação profissional]. Então, foi algo que eu tive que lidar um bom tempo para fazer compreender e meu trabalho aqui não era d[esta área] e como lidar com isso. G3TAE3

Eu também vivi este luto profissional, quando eu passei no concurso... G3TAE2

Mudou bastante coisa, eu redirecionei minha área, pois sou formada em outra coisa, internamente mudou bastante coisa. G2TAE1

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o trabalhador ao tentar sublimar processos estranhos à sua subjetividade no trabalho para produzir e ser reconhecido pode por vezes manter ativo e velado situações de conflito e sofrimento (DEJOURS, 1994). Por isso, mesmo conscientes de que optaram pela mudança de área profissional, há possibilidade de se instaurar um estado de luta, de frustração e questionamentos, merecendo especial atenção em relação à saúde mental.

Para finalizar este tópico, outro elemento apontado reincidentemente pelos grupos foi o sentimento de medo gerado pelo contexto político, que traz inseguranças quanto aos benefícios até então adquiridos, não só pela categoria dos TAEs de IFES, mas de todos os servidores públicos em geral. Atinente a este sentimento está o contexto do precariado instituído pelo neoliberalismo nos tempos atuais, os quais representam um contexto de insegurança e incerteza quanto à permanência do trabalhador no emprego e a perda de direitos adquiridos:

Incerteza! Incerteza por conta do contexto que nós servidores hoje enfrentamos, né? Conjunturalmente, a nível nacional, então, por exemplo, a gente não sabe como ficará a estrutura do ensino superior público, né? Então, isso causa um pouco de insegurança, incerteza, ansiedade, então nesse momento eu consigo enxergar essa palavra mesmo incerteza, por causa deste contexto. G4TAE4

Se eu for pensar hoje, uma palavra para hoje, eu acho que mais no sentido do que ela falou, seria instabilidade, né? Por que a gente pensa, entra no serviço público querendo e buscando, para além dos salários, a questão da estabilidade, né? Então, assim, hoje eu vejo um cenário de instabilidade no serviço público, assim como nas empresas. Em todas as empresas, tudo que é questão de trabalho, que envolve trabalho mesmo, porque as pessoas trabalham hoje com medo. Não sei se amanhã eu tô trabalhando, não tenho certeza. Amanhã como vai ser, então? G4TAE6

Os TAEs demonstram que estão conscientes do contexto sociopolítico atual e de suas repercussões no trabalho e, por isso, relatam que este também é um fator desmotivador e que traz consequências negativas para a saúde mental:

[...] É pertinente sua fala mesmo, porque hoje a gente tá nesse cenário sociopolítico bem desmotivador, sem perspectiva, né? Sem certeza, né? Na verdade, assim, sem saber se amanhã vai tá do mesmo jeito ou se ainda pode piorar um pouco. G4TAE4

Eu acho que essas perspectivas futuras, assim, também, eu acho que também em alguma coisa pode mexer com a nossa saúde mental, sabe? Todo dia que a gente liga a televisão é um ataque ao serviço público, ao nosso cargo, ele é estável, mas, influencia diretamente no nosso trabalho... esse corte de verba, e já em breve vai ter corte de terceirizado e vai sobrar, claro, que para gente, mais uma vez. Mas não precisa falar da sobrecarga novamente. Então, eu acho

que eu tenho ficado mais preocupada, mais estressada com esse cenário, como está hoje em dia. G3TAE2

Quanto ao sentimento de medo, Dejours (1992) esclarece que está presente em todos os tipos de ocupações profissionais, não só em tarefas repetitivas e de risco físico, mas também em trabalhos administrativos. Para este autor, independente de onde seja proveniente, o medo destrói a saúde mental do trabalhador de maneira progressiva e inelutável. Suas consequências são a perda do prazer em trabalhar, o desaparecimento da confiança entre os pares, podendo gerar com o tempo reações agressivas de ódio e rancor.

Os fatores apresentados nesta seção elucidam um contexto capaz de motivar conflitos e sofrimento. É possível notar que a organização, quando requer produtividade sem apresentar condições materiais objetivas, não motiva a troca viva e interativa de relacionamento entre trabalhadores, a tarefa e a organização e até mesmo exclui os trabalhadores das atividades onde estes possam opinar sobre o modo de trabalhar, sobrecarregando-os e exigindo-lhes resolutividade para atividades para as quais as condições materiais e organizacionais por vezes são insuficientes e precárias. Para Dejours (1992), o contexto permeado por essas características apresenta o risco de os sujeitos concentrarem todos os seus esforços nas defesas contra o sofrimento, adotando comportamentos rígidos. Consequentemente, há dificuldade de superar os desafios profissionais e a insensibilidade de seu próprio sofrimento e o de outros, fazendo com que as pessoas adotem posturas pouco flexíveis, fomentando o individualismo (ANGELLA, 2016).

Em síntese, se a organização mantém práticas que geram sobrecarga, competitividade, falta de reconhecimento e de autonomia para o trabalhador, acaba por provocar um ambiente caracterizado por fadigas, desmotivação, queda da produtividade e do entusiasmo, e não promove um ambiente capaz de melhorar as relações interpessoais (WEISINGER, 1997, p. 307). Essas características estiveram presentes nas falas dos participantes dos grupos focais, indicando que será necessário considerar e trabalhar estes fatores na busca de se alcançar um cuidado humanizado e proteger a saúde mental dos trabalhadores. O trabalho, as relações de trabalho e a organização do trabalho influenciam diretamente a saúde mental dos sujeitos, pois, como afirma Dejours (1992), o trabalho nunca é neutro em relação à saúde e pode favorecer tanto a doença quanto o bem-estar. As consequências advindas do sofrimento desencadeado pelo trabalho repercutem tanto na saúde física quanto na saúde psíquica do trabalhador. Nesses processos podem ocorrer estratégias de defesa para suportar o sofrimento e não se deixar abater.

As estratégias utilizadas podem ser coletivas, individuais ou ambas simultaneamente, e contribuir para tornar aceitável o que muitas vezes não deveria sê-lo.

Para finalizar este capítulo, os principais fatores motivadores de conflitos e sofrimento mental dos TAEs que participaram da pesquisa estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Eventos propiciadores de conflitos e de sofrimento mental para o TAE na IFES estudada.

<b>FATOR</b>	<b>POSSÍVEIS CAUSAS:</b>
<b>Sobrecarga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de trabalho, relacionado à alta demanda de atendimento.</li> <li>• Acúmulo de funções e de diferentes tarefas.</li> </ul>
<b>Competitividade, Individualismo e Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações interpessoais superficiais.</li> <li>• Desunião entre os colegas de trabalho.</li> <li>• Fragmentação na relação dos TAES com as outras categorias da instituição (Docentes, terceirizados).</li> <li>• Dificuldade de relacionamento com a chefia imediata.</li> </ul>
<b>Falta de Reconhecimento no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O TAE tem pouca autonomia na execução dos serviços e procedimentos administrativos.</li> <li>• O TAE não participa da elaboração e planejamento do serviço.</li> </ul>
<b>Falha na comunicação Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desordem na transmissão de processos institucionais e nas definições de trabalhos.</li> <li>• Há muitos chefes imediatos e fragmentação do serviço administrativo.</li> </ul>
<b>Burocracia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema burocrático é inerente ao serviço público e se caracteriza pelos excessos de formalismo e pela morosidade no andamento dos trabalhos.</li> </ul>
<b>Desvios de função</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advém das solicitações que levam os TAES a assumir atividades diferentes das que foram contratados.</li> </ul>
<b>Mudança de área profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande parte dos TAES vivencia um processo de perda e luto por optar pela mudança de área profissional ao ingressar em uma carreira pública.</li> </ul>
<b>Medo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivado pelos contextos políticos instáveis que influenciam o serviço público;</li> <li>• Incerteza quanto a permanência de direitos já adquiridos como estabilidade, incentivos relacionados ao plano de carreira, etc.</li> </ul>

\* Fonte: Da autora (2020). Elaborado com base nos depoimentos obtidos por meio de grupo focal e no referencial teórico da pesquisa.

Convém ressaltar que situações de conflitos não podem ser cristalizadas. Ao contrário, merecem ser notadas, analisadas para que com planejamento e estratégias sejam transformadas e não insensibilizem gestores e trabalhadores para a percepção daquilo que faz os sujeitos sofrerem dentro da organização, buscando evitar ou ao menos amenizar experiências difíceis no trabalho, além de nortear ações capazes de enfrentar este contexto gerador de sofrimento. Assim sendo, a próxima seção buscará elencar diretrizes para subsidiar estratégias de cuidados

à saúde mental. Porém, acredita-se que o passo inicial é ter ciência dos fatores geradores de conflitos e sofrimento, é entender onde e como ocorrem as implicações entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

### **4.3 Estratégias e fortalecimento do cuidado em saúde mental: alinhando o trabalho real e o trabalho prescrito em uma IFES**

“O trabalho funciona, então, como mediador para a saúde” (DEJOURS, 1994, p. 137).

Nesta seção é apresentada uma interlocução entre estudos, pesquisas e políticas de Saúde Mental e de Saúde do Trabalhador, as percepções dos servidores TAEs da instituição selecionada e o trabalho já realizado por outras IFES, sobre ações e cuidados relacionados à temática da saúde mental.

Essa articulação foi concebida, após o conhecimento do território, suas necessidades e as singularidades, conforme orienta a política de saúde mental (BRASIL, 2013). Seu objetivo é nortear e sugerir ações, tipos de serviços e cuidados que amenizem o sofrimento psíquico e motivem um ambiente saudável para a saúde mental dos trabalhadores, além de reduzir as diferenças entre a organização prescrita e a organização real do trabalho em IFES.

Primeiramente, cabe esclarecer que, em relação à saúde mental do trabalhador, deve-se evitar processos de mudança administrativos e gerenciais instituídos de cima para baixo (*top-down*)<sup>11</sup>. Nessas circunstâncias, os tomadores de decisão são diferentes e/ou não estão em concordância com os implementadores e executores. Por isso, essa seção indicará diretrizes apontadas pelos profissionais como elementos primordiais de mudança. Entretanto, para que as mudanças sejam efetivas, devem ser planejadas a partir da participação coletiva, da organização dos diversos atores públicos que pertencem à instituição e que vivenciam os conflitos, de modo a serem deliberadas ações de baixo para cima (*bottom-up*)<sup>12</sup>. A necessidade de implantar políticas públicas que considerem e mobilizem a participação livre dos trabalhadores a fim de se instituir modelos efetivos de enfrentamento ao adoecimento mental no trabalho será discutida

---

<sup>11</sup> Implementação Programada: Apresenta rígida separação entre as fases de tomada de decisão e de implementação de uma política pública. Entende-se que as estratégias devem ser formuladas na esfera de lideranças, porém a execução é de responsabilidade de outros atores (SABATIER, 1986).

<sup>12</sup> Preconiza maior atuação de redes de atores, tanto na concepção como na execução das políticas. Aqui haveria maior liberdade por parte daqueles que implementam a política para realizar os ajustes necessários para alcance das metas (SABATIER, 1986).

nesta e na próxima seção. Deste modo, serão analisadas as principais ações consideradas pelos TAEs, capazes de alinhar o trabalho real com o trabalho prescrito na IFES e amenizar situações de conflito e sofrimento.

Iniciar-se-á falando sobre as alternativas referentes ao fator sobrecarga de trabalho e multiplicidade de tarefas. Uma estratégia prevista pela administração pública federal no Brasil e relatada pelos servidores na coleta de dados é a possibilidade de estudos que possibilitem um efetivo dimensionamento entre os setores da IFES. O dimensionamento responde quantas pessoas são necessárias em cada unidade de serviço e suas metodologias precisam considerar como premissa básica a natureza do trabalho e o tipo de organização. Faz-se necessário, então, planejar a força de trabalho e é fundamental a análise do trabalho, dos profissionais adequados, a alocação de pessoal e o agendamento de tarefas (SERRANO ET al.,2018). A relação do dimensionamento com o agendamento de tarefas merece atenção em relação ao planejamento da força de trabalho, isto significa “garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e nos momentos certos ao longo do tempo” (SERRANO et al., 2018, p. 32).

Para os TAEs, na IFES não há a consideração destes critérios, sobrecarregando alguns setores mais que os outros. Além disso, como já fora relatado, para eles há um déficit de TAEs em relação à quantidade de serviço, dificultando todo o processo de trabalho e denunciando a falta do dimensionamento:

Redimensionamento. Você literalmente fazer um estudo de onde está distribuído os servidores da IFES [...], como é que tá essa distribuição. Dimensionamento do volume de trabalho. Realmente, para a gente conseguir entender essa situação tem uma discrepância e a gente quer saber isso, que é demanda inclusive de greve. Servidores já entraram em greve por isso.  
G3TAE3

Junto ao dimensionamento da força de trabalho, um estudo específico sobre as tarefas de cada setor e como o ele funciona merecem especial atenção, pois os setores precisam ser tratados de diferentes formas, a depender da peculiaridade de cada local:

[...] eu acho que, assim, uma coisa que talvez resolvia isso, que eu vejo em outros lugares, é a questão do atendimento ao público ter um horário. Eu fui procurar lá por uma necessidade minha esses dias, eles me falaram que era só no período da tarde e lá no nosso setor não funciona assim, você atende o dia inteiro. Então, se tivesse um horário específico para lidar com o trabalho interno e outro para atendimento ao público talvez facilitaria em alguns casos.  
G4TAE6

Neste contexto, a necessidade de se alterar a organização das atividades, de acordo com a realidade setorial é de extrema relevância, visto que, como defende Dejours (1994), um único modo operatório imposto dentro de uma organização de trabalho não beneficiaria a todos e, conseqüentemente, diminuiria o desejo e o prazer em trabalhar. Ademais, a fim de amenizar as conseqüências das intensas tarefas de trabalho, um estudo do bom uso do tempo dentro e fora do trabalho auxiliaria. Se o tempo fora do trabalho fosse prazeroso e permitisse verdadeiro descanso, a intensificação seria, de certa forma, compensada, porém, não é o que rotineiramente ocorre. Para Dejours (1992, p. 45-47), o tempo fora do trabalho pode não trazer as vantagens esperadas pela sociedade, pois o custo financeiro de algumas atividades (esporte, cultura, formação profissional) e o tempo absorvido por atividades domésticas impossibilitam boa parte dos trabalhadores de gozarem de atividades prazerosas. Além disso, o autor relata que há uma contaminação involuntária dos indivíduos fora do trabalho, pois estes mantêm as atitudes empregadas no trabalho em casa ou em outras atividades, o que dificulta este bom uso do tempo fora do trabalho. Outro agravante é que a dificuldade de gozar de atividades prazerosas fora do trabalho pode contribuir com casos de presenteísmo<sup>13</sup>. Neste contexto, uma boa gestão do tempo e da produtividade é necessária. Para os TAEs, uma alternativa a este critério está relacionada à possibilidade de a instituição oferecer práticas de lazer e cultura, dentre outras atividades, durante o horário de trabalho ou propiciar uma rotina flexível que permita a participação dos servidores em tais atividades, pois tais medidas podem suscitar ganhos individuais e coletivos:

Eu vejo que isso é uma falha da universidade. Alguns projetos que existem ou que já tiveram, como Yoga, como meditação, eu comecei por lá e eu vi um caminho de você trabalhar essa sensibilidade, essa serenidade. É impressionante que refletiram no meu trabalho, mas eu vejo o seguinte, por exemplo, se você faz uma hora de uma atividade lá por semana, aquilo já teria reflexo no seu dia-a-dia, mas você tem que fazer fora de seus horários de trabalho, só que, às vezes, na prática, não funciona, aí você pega um afastamento e fica dias afastado, sendo que a IFES poderia ter oferecido algum trabalho assim. G4TAE4

A integração de atividade cultural e prazerosa no trabalho pode contribuir com a promoção e a prevenção de efeitos nocivos da organização do trabalho para a saúde do sujeito,

---

<sup>13</sup> Ocorre quando o indivíduo está fisicamente presente, mas sua mente não está. Por parte do trabalhador, ele próprio se força a trabalhar sob pressões psíquicas e fisiológicas, aumentando o processo patogênico e muitas vezes se recusando a aceitar as paralisações de trabalho prescritas por profissionais de saúde (DEJOURS, 1992, p.47).

porém, também para se inserir tais atividades, é necessária a indispensável participação dos trabalhadores:

Concordo muito com que a gente falou no sentido de ações mesmo, que envolve cultura, que envolve outras coisas dentro do horário de trabalho, porque a gente já fica muito tempo longe da família da gente, seria uma hora e pouco tempo ali na semana, mas que traria o benefício muito maior para quem trabalhou no caso. G4TAE6

Para Dejours (1992, p. 17), a luta pela flexibilidade no trabalho é reivindicada e estudada desde o tempo em que ele denomina como “pré-história da saúde dos trabalhadores”, onde se viu emergir a busca pela redução da jornada de trabalho, palavra de ordem difundida no século XIX. Entretanto, as mudanças na história do trabalho relacionadas a estes critérios, muitas vezes melhoram as condições da saúde dos trabalhadores, mas se forem mal avaliadas podem aumentar as diferenças na organização. Atualmente, a palavra flexibilidade é bastante difundida, porém, junto a ela vêm-se inúmeros casos de precarização e perdas de direitos. Por isso, há necessidade de que os processos que envolvem diminuição da intensificação do trabalho e de hora trabalhada sejam cuidadosamente examinados.

Outras ações importantes devem ser pensadas no sentido de amenizar os conflitos que possam advir dos relacionamentos hierárquicos. A hierarquia está presente na organização gerencial do serviço público e constitui um pilares do sistema burocrático de organização administrativa. O servidor deve ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar atitudes indevidas (BRASIL, 1994). Para os TAEs participantes, faltam capacitações gerenciais para lidar com pessoas na IFES. Eles acreditam que este tipo de estratégia colabora na resolução de conflitos internos:

[...] Então, assim, seria estratégias de gestão, de como lidar com as pessoas, porque tem muita gente que está na gestão e não sabe lidar com pessoas e isso é grave, e isso vai causar mais adoecimento e a gente tem que procurar de fora, né? Soluções, mecanismos, fazer corrida ou procurar terapia, e aí você vai ‘se virando nos 30’. Mas eu acho que, a gente ‘se vira nos 30’, ok! Mas, enquanto instituição, tem que haver, sim, ações que faça com que as pessoas que gerem pessoas tenham mais capacidade, cursos de capacitação, e outra, fazer coisas culturais, de lazer, porque não é só trabalho. G4TAE5

Pesquisas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) demonstram que a falta de treinamentos é mais impactante nos níveis superiores do que no nível operacional dentro de uma organização, sendo que treinamentos relacionados à liderança e gestão de pessoas são

de extrema importância para tratar a questão de conflitos de maneira profunda e direta. A realização de treinamentos que qualifiquem o processo de comunicação, negociação, mediação e gestão de conflitos tem impacto positivo, pois criam uma cultura de diálogo com um maior retorno no investimento em capacitação (ABRH, 2017).

Eu concordo muito com que falou em relação à capacitação dos gestores, para tá lidando com as pessoas. Eu acho que isso seria fundamental, assim, no sentido, uma ação mais voltada para gestores, porque eu acho que eles muitas vezes não sabem lidar e eles mesmos acabam desgastando as próprias pessoas que trabalham com eles. G4TAE6

Para a maioria das organizações, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas tem um papel fundamental na prevenção, gestão e resolução de conflitos internos negativos e a tendência geral e moderna é de reconhecimento dessa área como estratégica no desenvolvimento dos objetivos da organização. Porém, para cumprir esse papel como gestor de conflitos internos, é evidente que gestores destes setores precisam ter conhecimentos sobre as causas, impactos e métodos alternativos para prevenir e resolver conflitos internos, e intervir nas relações hierárquicas, inspirando diretores em questões relacionadas a estes conflitos, promovendo uma conscientização dos níveis mais altos da organização e seu consequente patrocínio para que essas práticas sejam disseminadas através dos gestores para toda a equipe (ABRH, 2017):

E uma coisa que eu teria para complementar é que geralmente eles fazem formações, né? São formações para coisas práticas, para instituir coisas práticas. Não existe uma formação para lidar com ser humano, para lidar com as relações pessoais. Eu acho que falta mais no calendário de capacitações cursos voltados para essa questão de saúde mental, como atender, a gente também que trabalha com as pessoas, como encaminhar, direcionar, eu acho que falta muito nesse sentido. G4TAE6

Convém lembrar ainda que os atores gerenciais têm um papel importantíssimo na prevenção e proteção dos trabalhadores e, de modo geral, para se alcançar resultados positivos referentes aos programas de SST, esses atores precisam conhecer e identificar situações de riscos, transmitir conhecimentos e aconselhar os trabalhadores sobre as ações prejudiciais, além de buscar engajar o sujeito nessa mudança. Deste modo, notou-se a necessidade de os gestores das IFES promoverem eventos relacionados à humanização, ao trabalho em equipe, entre outros. Ressalta-se ainda que tais eventos devam ser direcionados a gestores, gerentes e trabalhadores em geral.

Até aqui, têm-se as possibilidades de mudanças administrativas que podem possibilitar transformações em direção a um trabalho mais humanizado. Visualiza-se o dimensionamento do trabalho, a alteração no funcionamento dos setores, a necessidade de capacitação dos gerentes e chefes imediatos quanto à resolução de conflitos e a qualidade de relacionamento interpessoal nos setores. No entanto, trata-se de práticas gerenciais que podem não ter nenhum sentido caso o trabalhador não se sinta útil, integrado e reconhecido socialmente. Nesse sentido, a alteração do sistema burocrático dentro da instituição seria bastante efetiva se esses processos derem autonomia aos TAEs que executam o serviço:

Dar mais autonomia para os servidores, até nessas partes burocráticas, a gente poder conseguir assinar um papel para encaminhar, autenticar um memorando e poder enviar no nosso nome e, além do dimensionamento, né? Fazer esse projeto de gestão que acontece no setor dela, porque como eu trabalho sozinha, eu saio de férias culpada. Nas minhas férias fico olhando o e-mail para ver se tem alguma coisa urgente. Se eu saio de férias para tudo. Não tem ninguém que consegue fazer o que eu faço. G3TAE2

Nessa fala, apresentam-se dois agravantes: a falta de autonomia no trabalho executado e o sentimento de culpa relacionado à precária divisão do trabalho, o que potencializa contextos de sobrecarga. A valorização da singularidade e da autonomia no trabalho pode ser alcançada através da possibilidade de os trabalhadores se colocarem ativamente na condução dos seus processos de trabalho, planejando suas atividades, elaborando suas condutas, participando dos processos de gestão e de avaliação de seu trabalho e do trabalho dos copartícipes (BRASIL, 2016). Quem faz é capaz de pensar e quem executa pode planejar seu engajamento. Por isso, dar autonomia ao trabalhador é amenizar situações de controle, é inserir medidas contrárias a sistemas capazes de levar à alienação do trabalhador. Faz-se necessário, então, colocar o processo de trabalho como atividade criativa e de realização de uma obra (CAMPOS, 2010). Ademais, o trabalhador necessita se reconhecer como útil e importante naquilo que faz, pois as dificuldades no poder de ação causam sofrimento às pessoas e não é apenas pelo fato de não serem reconhecidas pelos chefes ou colegas, mas é também a impossibilidade de se reconhecerem naquilo que fazem que os torna “estrangeiros” na sua própria vida.

O fato de o trabalhador se envolver com autonomia na execução de suas atividades laborais melhora seu engajamento no trabalho e deve ser considerada ao se pensar em estratégias de saúde (BRASIL, 2016). Neste caso, fica percebido que mesmo que a instituição aprimore e amplie um serviço de atendimento específico para a saúde mental do trabalhador, este tipo de assistência não fará sentido sem o engajamento e as mudanças administrativas na

condução do trabalho. Referente às ações para lidar diretamente com a saúde mental do trabalhador e dar assistência, os TAEs que participaram da pesquisa acreditam que a implantação de um serviço de acolhimento e escuta que disponibilize assistência médica e psicológica de maneira humanizada seria de grande auxílio:

A instituição tem um pouco de preocupação, mas não aprofunda. Já fui atendida em crises de choro pela psicóloga e me ajudou muito, mas eles não podem continuar o atendimento. Eu sinto que a instituição quer fingir que se preocupa com isso. Ela faz o básico do básico, ela quer que conste, você está lá no descaso há três anos, todo mundo sabe e ninguém faz nada, é um negócio meio fachada. Prestar essa assistência que não seja da forma de fachada, pelo menos para os alunos. G2TAE1

É pertinente observar nessa fala a expressão “que não seja de forma de fachada”, pois, como já foi citado, um dos conceitos muito manipulados atualmente é o de “empresa de qualidade”. Muitas vezes, as organizações desenvolvem campanhas ou serviços com foco na responsabilidade social, de maneira a se autoprestigiar. Entretanto, é necessário avaliar se ao implantar estes tipos de serviço as práticas cumprem os direitos fundamentais dos trabalhadores e suas responsabilidades perante o Estado (SELIGMANN-SILVA, 2011). Cabe ainda analisar se se mantém os serviços anunciados, se são efetivos, se os fazem adequadamente considerando o perfil dos trabalhadores a serem beneficiados. O serviço de assistência médica e psicológica era disponibilizado para servidores na IFES estudada até março de 2019. Porém, devido à alta demanda relacionada à assistência estudantil, estes atendimentos foram cancelados:

Devia dar mais atendimento com os psicólogos, psiquiatra, fazer algo que possa motivar os servidores, tipo uma ginástica laboral. G2TAE2

Tinha atendimento com psiquiatra, mas foi cortado. Não tem nada específico para o funcionário. A gente não tem apoio pra conversar, pra expor os sentimentos. G1TAE2

[...] na parte de saúde mental não vejo canal de escuta da instituição para o servidor e em outras instituições públicas existe este tipo de trabalho. G1TAE3

A possibilidade de narrar sofrimentos e ser escutado por um profissional de saúde atento ajuda a pessoa a perceber e ressignificar os sofrimentos, além de auxiliar o sujeito a agir com segurança diante dos conflitos. Caberá ao profissional de saúde, a partir daquilo que ouviu ou percebeu, devolver ao paciente algumas ofertas para lidar com situações que aumentam o sofrimento. Porém, o simples fato de um profissional se dispor e se colocar como interlocutor

traz benefícios para o sujeito (BRASIL, 2013). Este tipo de serviço é oferecido por outras IFES. Uma IFES do Pará, por exemplo, lançou, em maio de 2019, o Serviço de Acolhimento Psicossocial do Servidor (SAPS), que tem por objetivo contribuir para a promoção à saúde e qualidade de vida dos servidores, a fim de criar um espaço de acolhimento e orientação mediante situações de conflito e sofrimento psíquico. A IFES do Pará justifica essa ação pela alta demanda apresentada pela instituição, pois dados do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) apontam que um dos maiores índices de afastamento por licença saúde naquela instituição tem sido no âmbito da saúde mental (IFPA, 2019).

Outras instituições possuem setores parecidos. Uma IFES de Minas Gerais conta com núcleos de escuta e acolhimento e serviços que oferecem acolhimento e orientação não somente a estudantes, mas também aos servidores que enfrentam situações de sofrimento psíquico (UFMG, 2018). Em Brasília, uma IFES disponibiliza para seus servidores cuidados ao adoecimento psíquico por meio de uma diretoria, denominada Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT/DGP), que oferece serviços de acolhimento psicossocial, de intervenção em crise e de escuta qualificada relacionada ao trabalho (UNB, 2018). Embora não se tenha dados para avaliar se tais atividades são efetivas nessas instituições, tais serviços demonstram que essas organizações federais de ensino estão trabalhando a temática apresentada. Na IFES estudada este tipo de serviço está indisponível, sinalizando despreparo em relação a essas ações:

Eu vejo que o corte do atendimento dos nossos profissionais psiquiatra e dos psicólogos ao servidor foi um retrocesso muito grande em questão de atendimento aos servidores, quando a gente tem que aumentar o atendimento, hoje a necessidade, a procura é muito grande. G1TAE4

Por isso a gente precisa desse tipo de serviço, pra saber encaminhar um problema de choro por causa de depressão, uma crise nervosa, problema de insônia, entendeu? Então, teria que ter um encaminhamento disso, mesmo uma pessoa em especial, uma pessoa que tivesse a qualificação para tá vendo e entendendo, interpretando e encaminhando, um profissional para poder direcionar. G1TAE1

Na universidade que eu trabalhava tinha um departamento médico para os servidores e serviços mentais também só para os servidores separados. G1TAE6

[...] nem tudo aquilo que você vê ou sente é proveniente do trabalho, né? Porque, às vezes, também pode confundir, ela tá passando por uma situação complicada e ela interpreta tudo à volta dela como se fosse o trabalho, né? Aí, nesse aspecto, um profissional poderia auxiliar também. G1TAE5

Segundo o Manual de Doenças Relacionadas ao Trabalho (BRASIL, 2001), a prevenção dos agravos relacionados à saúde mental do trabalhador requer ação integrada e articulada entre setores assistenciais e programas como o PCMSO. É importante que o paciente seja cuidado por uma equipe multiprofissional, com abordagem interdisciplinar e que se dê atenção tanto aos aspectos relacionados ao sofrimento psíquico quanto a aspectos sociais e de intervenção nos ambientes de trabalho. Compete ainda falar que em casos mais graves do sofrimento será necessária a prescrição de recursos terapêuticos disponíveis, sendo que o consenso em psiquiatria é que o tratamento direcionado a adoecimentos mentais relacionados à condição de trabalho poderá envolver o uso de psicoterapia, tratamento farmacológico e/ou intervenções psicossociais – por exemplo, mudar o sujeito de posto de trabalho –, o que só poderá ser determinado mediante avaliação de um profissional da área de saúde mental, juntamente com o sujeito, através dos processos de análises e avaliação da situação do servidor.

Durante as abordagens em grupo, os profissionais demonstraram, ainda, que percebem a necessidade de um possível espaço de acolhimento humanizado, que considere suas visões e suas queixas relacionadas aos conflitos que vivenciam no trabalho, sem retaliações:

Você faz o seu melhor, mas na hora da contrapartida não existe isso. A acessibilidade aos diretores é difícil, não se consegue marcar um horário para resolver as coisas e isso gera em mim um sofrimento mental, pois o meu caso poderia ser solucionado pela universidade. G1TAE2

Parar com as perseguições, hostilização com essa falta de amor ao próximo... aqui a gente é tratada como robôzinho, falta um tratamento humanizado... Eu estava com minha mãe morta e estavam querendo me desviar de função, não é humano. A gente conversa com pessoas de outros campus e sabemos que há uma preocupação diferente [...], aqui eles fazem porque os outros lugares fazem. G2TAE1

O acolhimento é uma das diretrizes de maior relevância ética, estética e política de humanização. Traduz-se em uma ação de aproximação, uma atitude de inclusão (BRASIL, 2016). Neste sentido, o serviço de acolhimento e escuta ao servidor em uma IFES precisará atender as necessidades do usuário a partir das demandas apresentadas no local, para que os trabalhadores possam vivenciar o cuidado de maneira singular e ser direcionada à assistência mais efetiva e especializada, caso seja necessário.

Além dos relatos que reclamam a falta de um serviço de acolhimento e de assistência psicossocial, há ainda falas que denunciam um contexto de hostilização do trabalhador que apresenta demandas de saúde mental:

Fazer primeiro todos esses estudos necessários, sabe, ouvir realmente este trabalho, ter essas escutas, isso dá uma forma de amenizar esse sofrimento, dentro do possível, realmente, e parar de tratar a gente como se qualquer reclamação nossa fosse manha, fosse birra, fosse a gente não querer trabalhar.  
G3TAE3

Para Dejours (1992), quando o trabalhador ou o grupo está doente e sente-se acusado ou julgado pelo seu sofrimento, surge o sentimento de vergonha, fazendo com que o sofrimento aumente, pois na tentativa de ressignificar este processo os sujeitos condenam a doença e não a enfrentam como um problema. Neste contexto, cabe ressaltar a relevância de se criar um espaço público interno na instituição, um espaço aberto ao debate permanente entre a direção e a base, ou seja, um espaço de validação social, onde o trabalhador seja reconhecido pela hierarquia e pelos seus pares, um espaço onde as demandas da comunidade organizacional sejam escutadas, acolhidas e levadas à direção. Os processos internos que objetivam a validação social do trabalhador acarretam benefícios nas relações interpessoais e benefícios produtivos e o reconhecimento desenvolve no sujeito sentimentos de utilidade e de pertença (DEJOURS, 1994, p. 135).

Para finalizar, algumas falas ainda sugeriram e denunciaram a falta de atividades preventivas que envolvem questões ergonômicas e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), além da ausência de formações específicas sobre conflitos, relacionamentos interpessoais e questões psicossociais para as equipes de trabalho. A QVT constitui um conjunto de ações implantadas por uma instituição buscando melhorias e inovações gerencial e tecnológica no ambiente de trabalho. Suas contribuições podem oferecer satisfação ao empregado, além de aumentar a produtividade na organização (FERREIRA et al., 2013; LIMONGI-FRANÇA, 2008). Os programas direcionados por essa abordagem devem propor atividades que motivem no espaço organizacional a segurança e a saúde no trabalho, com horários flexíveis, não exposição a condições prejudiciais à pessoa, além de dar oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana, assegurando certa autonomia ao trabalhador, dando condições adequadas para que possam executar as tarefas com planejamento do trabalho, promovendo integração social no trabalho, estabelecendo normas sobre os direitos e deveres dos trabalhadores, tratamento justo e direito a recurso, entre outras atividades (WALTON, 1973). Os TAEs demonstraram ter conhecimento sobre algumas atividades relacionadas à QVT, porém, reclamaram a falta de iniciativas que contemplem este trabalho na instituição:

Falta um trabalho voltado para a qualidade de vida do trabalhador. Em outras universidades tem até caminhada antes do trabalho e visitas para avaliar

questões laborais. Tenho problema de lombalgia e estou começando com hérnia de disco, mas, não tem nenhum programa na universidade para avaliar isso. Tem uma preocupação em relação ao aluno, mas com a gente mesmo que vai atender esse aluno não tem essa preocupação. G1TAE2

Então, já teve atividade laboral, de exercícios laborais, que depois acabou desandando e hoje em dia já não tem. G4TAE4

Não tem nenhuma orientação sobre ergonomia, a gente fica sentado o dia inteiro em frente à tela do computador, tudo que aprendi sobre ergonomia foi porque eu procurei por fora. Então, ela não preocupa em evitar que o profissional fique duas semanas ausentes futuramente, você não tem nada preventivo, então, depois que você tem o problema você se afasta. G4TAE1

Para Dejours (1992), a relação conflituosa entre conteúdo ergonômico do trabalho e uma estrutura de personalidade frustrada e insatisfeita colaboram com o sofrimento mental e físico. Ele esclarece que existem dois tipos de intervenção ergonômica: a de correção, que se caracteriza pela busca em proporcionar alívio da dor ou da carga (o inconveniente desse tipo de intervenção é que sua ação é limitada e, por vezes, o alívio é passageiro); e a de concepção, aquela cujas ações são projetadas por especialista da organização com objetivo de se evitar problemas futuros. Contudo, para não promover apenas alívio limitado, as intervenções ergonômicas necessitam trabalhar questões subjetivas, como a satisfação no conteúdo significativo do trabalho para a pessoa (DEJOURS, 1992, p. 57). Essa visão colabora com as orientações do Ministério da Saúde (BRASIL, 2001), que diz que as intervenções sobre as condições de trabalho se baseiam na análise ergonômica do trabalho real ou da atividade, buscando conhecer e melhorar aspectos relacionados ao conteúdo das tarefas, dos modos operatórios e dos postos de trabalho, e a amenizar o ritmo, a intensidade do trabalho e os impactos causados por fatores mecânicos e condições físicas. Porém, não haverá melhoria efetiva se não se considerar e intervir nos aspectos psicossociais, avaliando o sistema que envolve premiação e incentivo e as relações de trabalho entre colegas e chefias.

Segundo Seligmann-Silva (2011), para a empresa atuar como agente a serviço do progresso e do desenvolvimento social, ambiental e cultural, cumprindo as normas técnicas que as levem a adotar práticas organizacionais saudáveis, precisa-se promover educação e, fundamentalmente, informação e formação de todos os atores organizacionais, incluindo gestores e chefias diretas, além de trabalhadores de modo geral. Neste contexto, é importante esclarecer que as contestações recorrentes dos TAEs em relação a melhorias que envolvem QVT convergiram em reivindicações quanto à falta de treinamento, demonstrando que

articulações entre os conceitos de promoção da saúde, de bem-estar e qualidade de vida nos espaços de SST constituem uma forte exigência para esses profissionais.

Os participantes reclamam a falta políticas internas e capacitações individuais que contemplem o tema da saúde mental. Os trabalhadores acreditam que a formação individual e setorial traria ganhos não só para o servidor, mas também para seus colegas e para a população que é atendida por eles:

Ações de saúde mental eu não evidencio nenhuma, não, inclusive isso é retratado como uma das ações no CPA, Comissão Própria de Avaliação dos setores. Essa questão foi bastante destacada esse ano, foi essa que é ausência de políticas, que cuidar dessa questão do regime das redes de redimensionamento trabalho, de conflitos e mediação de servidores, ele está na situação difícil, ele se sente desamparado e não tem a quem recorrer. Eu estou dizendo o que eu vi na avaliação. G3TAE5

É um trabalho que deve ser individual, para a pessoa saber lidar com conflitos no ambiente do trabalho, além da questão laboral, desde a cadeira que ela senta, ou se ela passa raiva com o computador, ela vai dar má resposta no colega e isso gera conflito maior. Tem que ter também uma preparação com os servidores, para que o servidor saiba lidar com o aspecto emocional do outro. A universidade deveria fazer um movimento capacitando o ambiente global e não só individual. G1TAE6

Isso que a [colega] falou é importante, se você for pegar o calendário de capacitação, não tem nada nesse sentido de saúde mental, não tem nada... G4TAE2

Seligmann-Silva (2011) ainda esclarece que elevar a cultura para a saúde implica que a abordagem da política de saúde está presente nos patamares de decisão estratégica, estrutural e organizacional nos serviços públicos, efetivando, assim, o dever coletivo e o efetivo processo de promoção da saúde no trabalho e no sistema de justiça. De modo geral, percebeu-se que essa visão é compreendida pelos TAEs:

A Universidade é grande em extensão de área. Eu acho que pra universidade implantar o serviço de saúde mental para os servidores, é importante capacitar pessoas nos setores para fazer essa observação, fazer um trabalho setorizado, além de ter o serviço para atender as demandas, deveria haver um trabalho nos setores que possa filtrar os setores, que às vezes dão mais problemas, em que as pessoas adoecem mais, mapear os setores. G1TAE5

Fica explícita a relevância de conscientização dos trabalhadores e gestores sobre os conflitos que podem contribuir com o adoecimento mental no trabalho, além da necessidade de a instituição divulgar e popularizar este tipo de conhecimento.

Em suma, a possibilidade de mudar e intervir na rotina de trabalho com o intuito de se amenizar conflitos pode ser visualizada como a busca da qualidade e a melhoria do espaço real de trabalho e não somente uma resposta ao trabalho prescrito. É reformulando os modos operatórios que se possibilita os ajustes necessários entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real. Para Dejourns (1992, p. 52), quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho aumenta, mais o conteúdo significativo do trabalho diminui e menores são as possibilidades de mudança. Neste contexto, o sofrimento aumenta. É necessário, ainda, entender que o trabalho, independente de ser intelectual ou manual, público ou privado, pode ser patogênico e que não existe modelo de organização do trabalho perfeitamente ideal, com soluções de conflitos para todos os trabalhadores. A alternativa para alinhar a organização real do trabalho com a organização prescrita é a possibilidade de livre intervenção dos sujeitos na organização do trabalho, pois ao empregar suas aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas, o indivíduo é capaz de motivar sentimentos relacionados ao prazer e conseqüentemente se sente importante (DEJOURS, 1994, p. 32).

Para fundamentar, estabelecer e fortalecer estratégias voltadas para o cuidado à saúde mental do trabalhador na IFES estudada, a presente pesquisa propõe que este trabalho seja norteado pelas diretrizes, que podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Diretrizes para trabalhar cuidados que visem à saúde mental com os TAEs na IFES.

DIRETRIZ	PROPOSTAS DE INICIATIVA
<b>Dimensionamento do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar o volume de trabalho de cada setor para melhorar a distribuição.</li> <li>• Remanejar, alocar e realocar servidores, direcionando quantidade necessária para atendimento, a fim de se evitar processos de sobrecarga e responder adequadamente às demandas do setor.</li> <li>• Alterar a gestão de atividades de acordo com as peculiaridades de cada setor. Exemplo: propor horários de atendimento ao público e horário de serviços internos em alguns setores.</li> </ul>
<b>Flexibilidade e Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar atividades que envolvam cultura e lazer no trabalho ou conceder um tempo (dentro do horário de trabalho) para atividades que tenham estes objetivos.</li> </ul>
<b>Capacitação Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar treinamentos, conscientização e capacitação com gestores que objetivem a qualificação do processo de comunicação, negociação, mediação e gestão de conflitos interpessoais.</li> </ul>
<b>Legitimação do serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar os sistemas e processos administrativos dando ao TAE autonomia e controle sobre o serviço a ser executado por ele.</li> <li>• Promover a participação do TAE na elaboração e planejamento do serviço a ser implantado ou executado.</li> </ul>
<b>Canal de Atendimento ao Servidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um espaço comunicacional entre servidor e organização.</li> <li>• Receber as demandas dos servidores, analisar as solicitações, encaminhar a gestores e/ ou setores responsáveis, sendo indispensável uma resposta ao servidor solicitante.</li> </ul>

<b>Serviço de Assistência Interdisciplinar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistir à saúde ocupacional do servidor (se possível implantar serviço de assistência médica, psicológica entre outros).</li> <li>• Usar as Tecnologias leves do Cuidado no atendimento ao servidor (acolhimento, corresponsabilização, etc).</li> </ul>
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a vigilância e a prevenção dos riscos ergonômicos.</li> <li>• Inserir no dia-a-dia do trabalhador atividades físicas realizadas no ambiente de trabalho e no horário de trabalho, que têm como objetivo melhorar a saúde e evitar doenças ocupacionais.</li> </ul>

Fonte: Da autora (2020). Elaborado com base nos depoimentos obtidos por meio de grupo focal e no referencial teórico da pesquisa.

Reitera-se que o trabalho é extremamente importante para o homem, porém, é necessário refletir sobre “o tipo de homem que a organização do trabalho fabrica” e compreender a relevância de se encontrar soluções que auxiliem a pôr fim à desestruturação de certo número deles pelo trabalho (DEJOURS, 1992, p. 139). As soluções, no entanto, devem partir da comunidade assistida, dos sujeitos a quem se dirigem as intervenções, sendo necessária a implantação de um espaço comunicacional adequado nas organizações. A falta desse tipo de intervenção leva à degradação do coleguismo entre os trabalhadores, acentua os conflitos e o distanciamento das relações em uma organização (DEJOURS, 2008, p. 51). Propostas relacionadas a este tipo de intervenção serão discutidas categoricamente na seção a seguir.

#### **4.4 Estratégias individuais, coletivas e combinadas: a transformação do sofrimento em criatividade**

“A saúde é quando ter esperança é permitido” (DEJOURS, 1986, p. 4).

Para além de apontar diretrizes para estratégias organizacionais que necessitam da conscientização e intervenção dos atores gerenciais, a presente seção aponta subsídios para estratégias que necessitam do trabalhador como o seu principal interventor, estratégias individuais, coletivas e combinadas, capazes de fortalecer a corresponsabilidade e o autocuidado.

Como já fora demonstrado, quando as possibilidades de mudança, de transformação, de gestão e aperfeiçoamento organizacional não são suficientes e efetivas, quando o trabalho passa a ser estranho ao trabalhador, isto contribui para o processo de adoecimento. Entretanto, cabe lembrar que o sofrimento é vivido por todas as pessoas. O sofrimento tem raízes na singularidade do sujeito, desabrocha na organização do trabalho, muitas vezes, por ser o espaço de trabalho o lugar onde ocorrem as relações mais complexas do indivíduo.

Assim, a presente seção terá o desafio de identificar e discutir as estratégias que os TAEs empregam na tentativa de transformar o sofrimento em processo de criatividade. O sofrimento

criativo beneficia o sujeito no processo de reconhecer sua identidade e aumenta a resistência do sujeito frente ao risco de desestabilização psíquica, levando a construir suas próprias estratégias defensivas. As estratégias individuais, defensivas e de enfrentamento compreendem as características pessoais e respostas emocionais frente às situações que são estressantes. Trata-se de um esforço cognitivo e comportamental, realizado na tentativa de se dominar, tolerar ou reduzir as demandas internas e externas de conflito (DEJOURS, 1994; MORENO et al., 2011).

Para iniciar essa seção, cabe mencionar as estratégias de distanciamento do elemento estressor, visualizado no seguinte depoimento:

Como técnico administrativo o que eu sempre faço é o seguinte: se aquela situação tá muito tensa, se eu sei que o meu ambiente de trabalho tá muito complicado, eu saio e do meu local de trabalho. Pronto, eu vou dar uma volta antes das coisas explodirem, porque também eu sei que quanto mais eu fico ali, mais eu vou estar me expondo a essas situações... G3TAE3

O fato de se evitar discussões, de desconfiar de não se envolver no conflito, são características de uma defesa particular que privilegia momentos nos quais a discussão não é mais possível. O trabalhador faz isso para não “perder a cabeça” e para manter o ativismo no trabalho (DEJOURS, 1994). Consiste em não deixar que a situação de confronto se estenda e para que o sofrimento não se torne insuportável. Neste contexto, evidenciam-se casos em que o trabalhador ignora seus colegas de trabalho na tentativa de se evitar o conflito:

Eu já, já tive duas situações: eu, eu tomava debate, ficava nervosa, discutia me exaltava e tudo mais, eu lutava contra o que eu defendia, agora eu estou tentando, estou me trabalhando para ficar na outra posição, trabalhando minha cabeça agora, apesar de ser ruim também a posição. Assim, tô nem aí, entendeu? Sem motivação, eu faço o meu, no limite e pronto! E deixa. Só que às vezes é maior que eu, né? [...] e, assim, nem vou cumprimentar, vou fazer feio mesmo. Agora eu virei o jogo todo, tô do outro lado, agora eu tô bem ...eu tô fazendo a ruim, tem que ser boa, não, vou ser a ruim (risos). G3TAE6

A difícil e penosa atitude de se recusar a cumprimentar um colega de trabalho revela que para evitar o sofrimento o trabalhador evita não só conflito, mas tudo o que representa ocasião propícia para que o conflito ocorra, acentuando com contexto de distância entre os pares. É neste ambiente que o individualismo se alimenta. Além disso, a pessoa vai se tornando cada vez mais solitária e não vê sentido na unidade e na coletividade, conforme afirma Dejours (1994, p. 91): “não se conversa mais, não se cumprimenta mais, não toma refeição junto”:

Esse lance também da gente falar das experiências de café, de se encontrar e confraternizar, eu acho que isso se solidifica e passa a fazer sentido se for verdadeiro. Então, uma coisa é a gente vir aqui, gente vamos fazer um café? Vamos! Mas se no dia-a-dia você não é parceiro, se no dia-a-dia você não é solícito, aquele momento de confraternização não tem sentido, ele é um pró-forma, é o momento para se cumprir. G4TAE4

Essa atitude de fechamento e de silêncio frente à hierarquia e aos próprios colegas, para promover uma ideologia do “cada um para si”, provoca dificuldades nos procedimentos organizacionais e promove o que Dejours (1994) chamou de “desconfiança sistemática”, onde a tendência é interpretar tudo como hostilidade de uns com os outros.

Observou-se ainda que o diálogo é visto como oportunidade para fazer acordos entre chefes e colegas, além de ampliar as possibilidades de mudança quanto à situação de conflito:

Geralmente, problemas no trabalho são dados pela atividade que você desempenha ou no relacionamento com as pessoas. Então, a postura que eu adoto se é a atividade que eu faço, que eu estou desenvolvendo aqui é o que faz, que tá me causando estresse, a minha postura é conversar com quem poderia me ajudar a eliminar ou melhorar aquilo que não tá bom. G1TAE5

Se eu tiver algum problema com a pessoa eu chego e falo, nem que seja na coordenação, tento chegar num acordo. G2TAE2

A busca por tentar resolver o conflito de maneira harmoniosa revela um ambiente no qual o profissional busca uma interação sadia com o ambiente e a administração da situação estressora. Nessas situações, fica percebido que o TAE procura manter o autocontrole, avaliando a situação e tentando entendê-la e interpretá-la de forma amistosa, buscando ainda oferecer suporte emocional:

Acho que o mais difícil é a gente atingir esse meio termo, que, às vezes, quando a gente é muito impulsivo, a gente tende a gerar conflito desnecessário. Então, chegar nesse equilíbrio, até onde eu tenho que absorver e relevar aquele tipo de coisa que tá me incomodando e até que ponto chegou a hora, que eu cheguei no meu limite? Agora, eu tenho que melhorar a comunicação para não deixar que isso avance e acabe adoecendo por causa disso. Então, eu acho que o mais difícil é você conseguiu chegar nesse ponto de saber ceder e saber se posicionar na hora, ser assertivo, né!? G1TAE3

Eu tento entender a dificuldade do outro, o que ele tá sentindo, você mesmo tem a resposta e tenta ajudar de alguma forma. Claro que não é ter pena... você tem que extrair aquilo que você tem e passar para o outro recomear. G1TAE4

O apoio social ao colega aponta que o TAE procura oferecer suporte emocional, mas também demonstra que ele quer se mostrar útil. Nesse sentido, percebe-se que os profissionais se sentem responsáveis por ajudar o colega, diante das situações difíceis, o que revela que nem todos se esquivam ou fogem dela. Há o reconhecimento do próprio papel do trabalhador diante da situação de conflito e tentativa de se resolver o problema, sinalizando positivamente para situações de corresponsabilização, o que dá ao profissional a possibilidade de ser ele mesmo o negociador do conflito e não o refém da conjuntura:

Eu vou falar o que vejo de mais positivo mesmo, é o relacionamento com a chefia imediata que eu tenho, foi algo construído com o tempo... ela me interrompia sucessivamente e aquilo me causava um sofrimento muito grande e depois de um tempo, né, que eu precisei passar por um tempo de estresse e decidir procurar outros mecanismos, eu percebi que alteração tem que partir de mim. Eu tenho que me conhecer e decidir como devo agir em situações e eu passei a decidir que não me irritaria mais. A partir do momento que eu comecei a fazer esse exercício, bom, foi criado a alternativa. Então, essas alternativas que antes eu deixava para o outro, esperando dele, quando eu passei esperar de mim mesma e fui buscar outras alternativas, eu fui me aproximando e melhorei as minhas relações e, principalmente, assim, o relacionamento com chefia mudou muito, porque, assim, sabe, passei a ser mais tranquila, ser mais generosa, de ser mais paciente e ela devolveu essas mesmas coisas para mim. G4TAE4

A corresponsabilidade diante dos conflitos permite ao sujeito manter-se conectado com os outros, dando a ela suporte para se abrir, para resolver o conflito coletivamente, além de fomentar o autocuidado. Visualizou-se que além da necessidade de união entre os pares, os TAEs consideram estratégias alternativas como medidas de autocuidado em relação à saúde mental e como fatores de proteção às condições difíceis no trabalho:

A gente se fortaleceu muito enquanto equipe. Então, quando há problema a gente se abre. Já brigamos também, isso é horrível, mas a gente sempre consegue se entender e por fora da IFES faço terapia, faço análise, faço yoga e academia. G2TAE2

Visando eliminar as reações emocionais negativas, as atividades que permitem ao sujeito desligar-se do ambiente estressor, como meditação ou prática de desporto, por exemplo, foram identificadas por Lazarus e Folkman (2016). Essas estratégias alternativas, assim como outras atividades que envolvem espiritualidade e distração, foram relatadas pelos TAEs quando indagados sobre as atitudes que tomam para lidar com os problemas do trabalho relacionados ao sofrimento psíquico no trabalho:

[...] a gente tem que procurar de fora, né, soluções, mecanismo, fazer corrida ou procurar terapia, e aí você vai 'se virando nos 30'. G4TAE5

Eu tento manter uma certa espiritualidade, rezar. Ler livros sobre inteligência emocional também me ajudou bastante. G2TAE3

Eu descarrego minhas energias acumulativas do dia-a-dia fazendo fortalecimento do joelho, porque eu tenho problema e cuidando da minha horta, galinha, é muito mais prazeroso do que vir aqui e ser submetida a esses desvios de função. G2TAE1

[...] yoga com meditação. Eu comecei por lá e eu vi um caminho de você trabalhar essa sensibilidade, essa serenidade. A IFES tem vários grupos de corrida, iniciativa de servidores, mas isso fez com que a gente se unisse. Eu, por exemplo, criei laços de amizade mesmo com pessoas que eu jamais conheceria nessa instituição, que trabalham em horários, locais diferentes e pelo fato da gente se unir por um ponto em comum, fez com que a gente se descobrisse, com que a gente se encontrasse e um lado positivo também é esse grupo. G4TAE4

Segundo o modelo de Lazarus e Folkman (2016), processos de *coping*<sup>14</sup> que envolvem a busca por outras práticas prazerosas, que de certa forma promovem distanciamento do contexto conflituoso, são capazes de auxiliar a ressignificar esses contextos e possibilitam uma reavaliação positiva da situação. Ao considerar a última fala nota-se que o profissional na busca por outros estímulos, que neste caso é a prática da corrida, fortaleceu e estreitou laços com seus pares no trabalho, ademais, conforme relata Moreno et al. (2011), os trabalhadores podem produzir mais e melhor se praticam hábitos saudáveis e estiverem buscando a harmonia do corpo com a mente, essa trata-se de uma relevante estratégia de enfrentamento a transtornos, como, por exemplo, a síndrome de Burnout.

A busca por terapias e avaliações de profissionais de saúde, como psiquiatras e psicólogos, também foram evidenciadas nesta pesquisa como medidas de autocuidado, além do tratamento medicamentoso:

Eu busquei, sim, ajuda. Eu fui no psiquiatra, fui atendida, ele me passou medicamento. G3TAE6

---

<sup>14</sup> Conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas para avaliar e gerenciar conflitos internos e externos, que envolve a experiência e a especificidade do estímulo (LAZARUS; FOLKMAN, 2016).

Como já fora relatado, nas outras seções, a importância e relevância de o trabalhador ser ouvido por um profissional capaz de avaliá-lo e orientá-lo constitui um instrumento de cuidado em saúde mental indiscutível. Cabe ressaltar, porém, que no contexto organizacional a verbalização do sofrimento apenas em consultórios médicos revela um contexto de individualização máxima do sofrimento (DEJOURS, 1994, p. 90), mostrando as limitações das defesas coletivas, o que, neste caso, não se verifica de fato como se dá na IFES estudada.

Alguns autores admitem que a escuta individual oferecida por profissionais como psicólogos devem ser atribuídas à ausência de soluções coletivas no mundo contemporâneo do trabalho. Porém, a escuta individual pode contribuir para se alcançar mudanças no plano coletivo e para que as pessoas possam se reagrupar, fazendo algo em seu próprio benefício (LIMA, 2011). Nesta pesquisa, os TAEs mencionaram defesas individuais, de iniciativas próprias, mas em nenhum momento fizeram revelações do tipo: “no meu setor estamos trabalhando com isso da seguinte maneira...”. Na verdade, os profissionais mencionam a necessidade de atendimento especializado como uma maneira de suportar as tensões psíquicas no trabalho:

[...] Vir trabalhar, pra mim, neste setor que eu trabalho é totalmente desgastante, a gente já passou ou passa por tratamentos com psicólogos e psiquiatras. G2TAE1

[...] O ideal é se tivesse um serviço específico para isso. Porque a gente precisa saber o que pode estar desencadeando uma crise nervosa, uma crise de choro, uma depressão, insônia... se tivesse uma pessoa específica, para entender o que pode estar fazendo pra que esse profissional tenha isso. Eu preciso de um médico e de um psicólogo e vou ter procurar na rede particular, um profissional que eu sei que tem no meu ambiente de trabalho. G1TAE3

Compete esclarecer que estratégias individuais podem não ser tão simples de serem realizadas, mas têm a vantagem de dependerem exclusivamente de cada pessoa. Cada sujeito tem uma forma de lidar com as situações estressoras, não só do trabalho, mas de toda sua história de vida, que envolve aquilo que foi construído em sua subjetividade. O fato de responsabilizar-se por si mesmo e cultivar hábitos que contribuam com seu equilíbrio físico e psíquico e buscar ajuda profissional revela o autocuidado. É importante lembrar, ainda, que as ações empregadas individualmente aqui mencionadas corroboram com as medidas preventivas descritas pelo Ministério da Saúde, que orienta a pessoa que para ter uma boa saúde mental é necessário não se isolar e fortalecer os laços com familiares e amigos, consultar regularmente

um profissional e fazer tratamentos terapêuticos, manter-se física e intelectualmente ativa, praticar atividades físicas, entre outros (BRASIL, 2019).

Embora apontar as estratégias individuais que visam o cuidado em saúde mental seja extremamente relevante, no contexto da saúde do trabalhador faz-se necessário mencionar a necessidade de estratégias combinadas, ações coletivas que necessitam da interação e participação dos trabalhadores, que, neste caso, precisam ser providenciados ou facilitados pela organização. Neste âmbito, notou-se a necessidade de implantar um sistema de apoio entre os atores na organização, um espaço propício para fortalecer os relacionamentos interpessoais, um espaço em que o trabalhador se sinta livre para desabafar e falar:

Eu acho que quando a gente tem um problema emocional no trabalho, primeiramente, a gente procura uma pessoa mais próxima para desabafar e assim, distribuir, vamos dizer assim, aquela emoção que está te afogando e às vezes a pessoa mais indicada, no caso, um familiar, e se não for, pode até ser o seu chefe, dependendo do caso, da questão em si, às vezes é bom a gente desabafar com nosso próprio coordenador, e eu não tenho uma outra alternativa, mesmo que às vezes o coordenador tem que tomar alguma medida, acaba sendo que a gente às vezes desabafa com o coordenador. GITAE2

Para motivar um ambiente disposto a cooperar e a fortalecer vínculos objetivando a construção de resoluções coletivas, relacionadas a relações interpessoais e organização do trabalho, um espaço de fala e compartilhamento de vivências pode ser relevante. Um espaço público, aberto ao debate permanente entre os atores da comunidade acadêmica, um espaço de validação social, onde a voz do trabalhador seja reconhecida pela hierarquia e pelos seus pares, sendo acolhida, escutada, analisada, refutada se for preciso, mas que seja preservado o direito de fala. Um espaço onde as demandas da comunidade organizacional relacionadas a situações de conflito e sofrimento sejam conhecidas e levadas à direção ou a quem possa auxiliar o processo de mudança. Este tipo de estratégia acarreta benefícios nas relações interpessoais e benefícios produtivos, além de fomentar o reconhecimento e desenvolver no sujeito sentimentos de utilidade e de pertença (DEJOURS, 1994, p. 135).

Esses espaços podem ser organizados de maneira setorial nas reuniões de equipe, mas também de forma organizacional, através do trabalho de setores relacionados à gestão de pessoas, das bases sindicais e de setores especializados na área de saúde (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Não se trata apenas de um espaço para o trabalhador falar sobre suas demandas, mas um espaço de discussão entre os membros da comunidade. Um espaço dirigido por uma equipe interdisciplinar, onde o sujeito pode falar e ser ouvido, além de participar da

resolução, da implementação e posteriormente da avaliação das ações estabelecidas. Pois, como já fora visualizado, a possibilidade de fala e interação foi consideravelmente percebida neste estudo:

Em relação aos estudantes, é a parte que eu acho positiva, porque eu gosto de conversar e eu gosto do contato, apesar da questão da demanda, né? Que é diferente a demanda, porque eu tenho que parar pra conversar. Mas me procuram muito para conversar, eu sinto que eu sou muito bem acolhida, eles vão atrás de mim, eles conversam comigo, eles perguntam de mim. G4TAE3

Eu trabalhei muito tempo na gestão de pessoas e é muito comum as pessoas terem problemas em casa, familiares e procurar alguém para extravasar aqueles sentimentos. A gente procura, no meu caso específico, eu procurava ver com a questão da sensibilidade, eu usava muito do que eu entendia entre bom senso e ética e como ainda não tem aqui na IFES um lugar específico pra gente direcionar essa pessoa, temos um serviço na assistência, mas ainda não tá, ainda não vejo essa assistência, então, você tem que ser o mais assertivo possível e auxiliar, e é apagar incêndio mesmo, porque aquela pessoa precisa ser ouvida, ela está desesperada, é apagar incêndio. G1TAE4

Boas relações sociais no trabalho também podem auxiliar na contenção do desenvolvimento de adoecimentos (MORENO et al., 2011). Por isso, ações preventivas como reuniões de equipe para discussões e reflexões dos problemas, providenciar um espaço para relato das vivências subjetivas dos trabalhadores acerca das suas experiências cotidianas e dos seus sentimentos de ansiedade, medo e insatisfação, contribuirá para unificar o grupo e minimizar o sofrimento.

As estratégias individuais possuem relação estreita com as condições sociais de transformação e, por isso, o bom uso deste tipo de estratégia refletirá no ambiente coletivo e, conseqüentemente, promoverá ampliação da qualidade, segurança e produtividade. Porém, as estratégias coletivas que buscam a manutenção do equilíbrio psíquico frente às ameaças do ambiente do trabalho tendem a serem expressivas e efetivas nestes locais. Essas ações são relevantes na medida em que proporcionam a integração da equipe, promovem a troca de experiência e apoio mútuo e reduzem a tensão no ambiente de trabalho.

Quanto a ações coletivas, percebeu-se que existem na instituição atividades comunitárias (corrida, yoga, entre outros), iniciativa dos setores relacionados à assistência estudantil, aos projetos de extensão e do sindicato, porém, não foram evidenciadas atividades oriundas dos setores referentes à saúde ocupacional, recursos humanos ou gestão de pessoas:

Mas é uma coisa interessante, né, que tudo aquilo que a gente falou de iniciativa de saúde mental, nenhuma delas é da gestão de pessoas, é da

assistência estudantil, é projeto de pesquisa e extensão, é sindicato, que oferece várias atividades que são boas para mente... G3TAE2

As estratégias individuais e coletivas visualizadas nessa categoria serão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 5 – Estratégias individuais e coletivas utilizadas pelos TAEs.

TIPO DE ESTRATÉGIA	ELEMENTOS EVIDENCIADOS NESTA PESQUISA:
<b>Individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanciamento do elemento estressor. Caracterizado por evitar contato com colegas; adoção de atitudes individualistas; fingir que não está se importando com a situação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrole e apoio emocional: os TAEs buscam estabelecer o diálogo para amenizar ou resolver o conflito, dando suporte emocional e buscando apoio social.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento terapêutico e farmacológico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de atividades alternativas como YOGA, leitura, horticultura, entre outros.</li> </ul>
<b>Individuais e Coletivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática de Esportes como Corrida e atividades alternativas.</li> </ul>

\* Fonte: Da autora (2020). Elaborado com base nos depoimentos obtidos por meio de grupo focal e no referencial teórico da pesquisa.

Para finalizar, ressaltar-se-á a importância das estratégias combinadas coletivamente. Em relação ao sindicato e os serviços de SST, não foram citadas atividades cooperativas entre tais entidades. Além disso, observa-se que os instrumentos legais que amparam uma assistência mais criteriosa em relação à saúde mental na IFES estudada não são visualizadas pelos servidores. Os TAEs reclamam a falta de atividades que são estipuladas pelos programas e políticas de saúde do trabalhador, como capacitações, serviços de prevenção e monitoramento, dentre outros. É importante, ainda, ressaltar que as ações de prevenção devem ser conjuntas, envolvendo organização, indivíduo, sindicatos, atores gerenciais, dentre outros, pois as mudanças no contexto de trabalho devem ser pautadas na participação de todos (DEJOURS, 1992; SELIGMANN-SILVA, 2005). Entretanto, essa participação conjunta não foi evidenciada nas falas.

A sugestão é que este espaço comunicacional que envolve a participação de todos, possa ser implantado na organização através do trabalho de setores ligados à Gestão de Pessoas e Saúde Ocupacional com o auxílio dos profissionais que atuam na área da saúde mental na IFES (docentes TAEs, Projetos Acadêmicos de curso da área da saúde, etc) e sindicatos. A possibilidade de que este espaço ser liderado por profissionais interdisciplinares (médico, psicólogos, enfermeiros) da área administrativa (Coordenadores ou gerentes de setores) auxiliará a produção do conhecimento do cuidado e identificação da situação de sofrimento e conflito, além de facilitar acesso integral ao cuidado, levando este espaço a configurar-se em um ponto de atenção à saúde mental do trabalhador, devendo, assim, referenciar-se nos

programas de promoção da saúde e prevenção de riscos. Essa medida demandará também a disponibilização de um espaço físico de produção; envolverá a participação popular e construção coletiva de saberes e práticas em promoção da saúde mental e poderá ser amparado legalmente através de uma Política Institucional sobre o assunto, deliberada pelo Conselho Universitário da IFES ou outro órgão, o que dará legitimação e demonstrará o comprometimento interno da organização com a temática. Neste caso, uma comissão de trabalho que articule os serviços alternativos de apoio e os profissionais competentes será extremamente relevante, sendo importante considerar a participação dos atores sindicais, que tem como objetivo intervir em ações jurídicas entre os trabalhadores e a organização. Essa equipe poderá mapear os casos de sofrimento psicossocial, assim como acolher, assistir ou encaminhar.

As estratégias combinadas sugeridas nessa seção categorial, serão sintetizadas no quadro 6, apresentado a seguir:

Quadro 6 – Proposta de Estratégias Combinadas após análise deste estudo.

ESTRATÉGIAS COMBINADAS	CONDIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PREVISTAS
<p><b>Espaço Comunicacional de Demanda dos Trabalhadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessitará de um espaço físico para a promoção do diálogo organizacional e escuta das demandas do trabalhador.</li> <li>• Precisar de apoio interdisciplinar e participação dos trabalhadores.</li> <li>• Promoverá interação entre colegas e mapeamento do local, dando subsídios para que as estratégias organizacionais sejam efetivas.</li> </ul>
<p><b>Política Institucional de Cuidado à Saúde Mental do Trabalhador na IFES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimará e fortalecerá ações voltadas para a Saúde Mental do Trabalhador na instituição.</li> <li>• Necessitará ser direcionado por uma comissão instituída pela diretoria administrativa, com a participação de atores sindicais e profissionais da saúde.</li> </ul>

\* Fonte: Da autora (2020). Elaborado com base nos depoimentos obtidos por meio de grupo focal e no referencial teórico da pesquisa.

É importante ressaltar, ainda, que participaram deste estudo TAEs com diferença muito grande de tempo de serviço, que vão de meses a décadas. Neste ponto, um espaço organizacional de fala e acolhimento poderá também fomentar a intergeracionalidade, pois promoverá o diálogo e troca de vivências entre as gerações.

A possibilidade de se ampliar o cuidado à saúde mental do trabalhador através destes espaços de comunicação, interação e participação, auxiliará o processo de ressignificação e vivência no trabalho e, conseqüentemente, pode levar o trabalho a construir saúde e não doença. Pode, ainda, auxiliar o trabalhador a encontrar sua posição diante de sua tarefa, estreitar laços,

compartilhar tensões e mobilizar a constituição de redes sociais de apoio e convivência, visto que a possibilidade de se estreitar laços pessoais no trabalho foi percebido como fator relevante pelos profissionais. Tratar-se-á de uma medida estratégica de cuidado que fortalecerá e tornará constante o processo de mapeamento do local.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi identificar e compreender que estratégias podem ser realizadas em uma IFES para amenizar o problema do sofrimento psíquico dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e fortalecer o cuidado referente à saúde mental dos servidores. Partiu-se, então, de objetivos específicos que buscavam: 1) identificar elementos que contribuem com o sofrimento psíquico destes profissionais em uma IFES de MG, para subsidiar ações específicas que visem o cuidado em saúde mental do trabalhador; 2) analisar na instituição selecionada, em outras IFES e em programas e políticas públicas, atividades e tipos de cuidados voltados para a saúde mental do trabalhador; e 3) elaborar uma cartilha, como produto técnico sobre o assunto (APÊNDICE D), a fim de conscientizar gestores e servidores sobre o adoecimento mental no trabalho.

Para tanto, optou-se por uma pesquisa qualitativa, pois consideramos uma alternativa adequada para se avaliar o impacto de uma ação/intervenção em uma situação de trabalho. Há ainda, a impossibilidade de avaliar aspectos subjetivos como alvos principais de intervenção e cuidado segundo parâmetros quantitativos, pois o processo de avaliação seria difícil, longo, pleno de dificuldades e mesmo que feito de forma rigorosa, seria incompleto, aproximativo e provisório, conforme o marco teórico que adotamos (DEJOURS, 2003). Neste contexto, tendo como instrumento um roteiro de perguntas cujas respostas foram analisadas a partir de categorias construídas na medida em que avançamos com o estudo e norteadas, ainda, pelos conteúdos teóricos da Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho, por outras abordagens teórico-metodológicas afins e por políticas e programas que objetivam a saúde mental e a saúde do trabalhador. Na pesquisa de campo, foram investigadas as peculiaridades de uma IFES em relação à temática proposta, buscando compreender as características do trabalho do servidor TAE na instituição, além dos fatores motivadores de conflitos e de sofrimento para a categoria e, assim, pudemos apresentar uma orientação para subsidiar estratégias que fortaleçam cuidados, promoção e prevenção.

Na medida em que a pesquisa avançava, observamos que alguns fatores contribuem para motivar o interesse e dar significado ao processo de trabalho dos profissionais TAEs na IFES

estudada. Identificamos que a possibilidade de servir, de se sentir útil e inserido socialmente, além de vantagens peculiares do serviço público como a estabilidade, o plano de carreira e as melhores condições do trabalho são fatores relevantes na perspectiva dos sujeitos da pesquisa. Os TAEs consideram, ainda, a possibilidade de manter a formação continuada, por estarem em uma instituição de ensino, e o ambiente natural e logístico do local como aspectos positivos e incentivadores. Quanto às situações geradoras de sofrimentos, os resultados deste estudo corroboram com os de outras pesquisas realizadas em IFES e com essa mesma categoria profissional, demonstrando que os principais fatores capazes de contribuir com o sofrimento e, conseqüentemente, com o desgaste mental desses servidores são: a sobrecarga de trabalho, a competitividade e os conflitos interpessoais, a falta de reconhecimento e de valorização na execução do trabalho, as falhas na comunicação organizacional e o medo e insegurança no trabalho (DE CAMPOS NASCIMENTO; SIMÕES, 2011; DO CARMO; MEDEIROS; LOEBEL, 2016; FARIA; LEITE; SILVA, 2017; NUNES, 2017).

Ao considerar esses aspectos, a literatura especializada demonstra que é preciso trabalhar iniciativas que visem dimensionamento de pessoal, a possibilidade de incluir durante o processo de trabalho atividades que envolvam cultura, prazer e lazer, investir em capacitação gerencial e popularizar na organização a temática da prevenção em saúde mental, além de considerar mudanças que alterem processos administrativos, dando autonomia para os TAEs na execução de suas tarefas. Os resultados apontam também para a importância de se implantar um serviço de acolhimento e escuta para servidores, um serviço de saúde que acolha às demandas de saúde mental do servidor e a implementação de trabalhos preventivos e que motivem a QVT na instituição.

Entretanto, é necessário reconhecer que por tratar-se de um estudo de caso, não é possível generalizar os aspectos encontrados nessa pesquisa e estendê-los a outras instituições de trabalho, o que constitui uma limitação desta pesquisa. Neste sentido, trabalhos futuros sobre saúde mental neste tipo de instituição poderão contribuir com o refinamento de nossos achados. Apontamos, ainda, a relevância das estratégias individuais de confronto frente às situações de conflito e uma contribuição prática que consideramos relevante é a expressiva necessidade de se buscar fortalecer as estratégias coletivas de enfrentamento a essas situações, considerando a participação de todos os atores organizacionais: gestores, trabalhadores, SST e sindicatos.

A partir dos resultados a que chegamos, foi possível elaborar duas estratégias de fortalecimento do cuidado, uma de curto e outra de médio/longo prazo, as quais oferecemos como sugestões de práticas organizacionais a serem adotadas pela instituição: 1) a implantação de um espaço comunitário de fala e escuta direcionado e assistido por uma equipe

multidisciplinar; e 2) a instituição de uma política institucional que vise ao cuidado e ao fortalecimento da saúde mental de trabalhadores na organização, a qual deve ser formulada e implementada, preferencialmente, de maneira participativa.

Os resultados deste estudo podem contribuir para subsidiar outras medidas voltadas para a qualidade de vida do trabalhador e amenizar os fatores que motivam um contexto de sofrimento psíquico na organização, pois presumimos que estudar e compreender fatores desencadeantes de sofrimento no local de trabalho seja fundamental para implementar medidas de monitoramento e cuidado. Neste sentido, ainda que o produto da dissertação de mestrado tenha chegado a termo, consideramos que se trata de uma contribuição parcial, isto é, inacabada, para o enfrentamento deste problema. Outras contribuições serão necessárias para se aprofundar o entendimento desta questão e para o desenvolvimento de soluções efetivas.

É importante salientar que todo o processo desta pesquisa partiu de uma articulação de políticas públicas de saúde mental e do trabalhador no Brasil e de outros programas e políticas, além de um mergulho profundo em estudos e referenciais teóricos que já há algum tempo lidam com esta temática. A fim de responder às orientações desses materiais é que foi realizado o mapeamento do local, buscando compreender as características comuns do trabalho dos TAEs na instituição pesquisada, suas percepções, bem como suas queixas e opiniões quanto ao que pode ser trabalhado, mudado e melhorado.

Entretanto, por se tratar de um trabalho original, que norteia e subsidia proposições de ações futuras, embora constitua um primeiro passo, não é menos relevante, pois auxilia um trabalho de prevenção e promoção de saúde mental na IFES estudada. Para a OIT (2010), o sucesso de uma organização baseia-se nas pessoas que nela trabalham e em sua cultura. A prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, a promoção de uma vida profissional saudável e a construção de uma cultura preventiva é uma responsabilidade compartilhada por governos, empregadores e trabalhadores, profissionais de saúde e sociedade e se a instituição apresenta essas características, os trabalhadores sentem-se seguros e são mais saudáveis, o que, por sua vez, leva à redução do absenteísmo, à maior motivação, à maior produtividade e, por isso, a uma imagem mais positiva da instituição.

Outras limitações apresentadas neste estudo, dizem respeito à impossibilidade de se apurar os registros de licença médicas relacionadas a Transtornos psíquicos e de comportamentos (F00-F99 - Transtornos Mentais e do Comportamento - CID-10) entre os TAEs da instituição. Solicitamos esses dados ao departamento de saúde do trabalhador da IFES pesquisada, porém os dados não foram disponibilizados. Neste aspecto, indica-se uma investigação futura que busque conhecer o real panorama de afastamentos e auxílio

previdenciário e/ou acidentários de TAEs na IFES, a fim de considerar em outros aspectos os prejuízos advindos deste problema. Outras sugestões futuras para pesquisas referem-se à possibilidade de continuar investigando os demais motivos de adoecimento dentro das IFES e seus índices de afastamentos de maneira a aprofundar o estudo sobre as patologias vinculadas ao ambiente de trabalho no serviço público.

Indicamos, ainda, a continuidade deste trabalho a partir da realização de uma pesquisa-ação que investigue a colocação em prática das estratégias apontadas e sugeridas por essa pesquisa e que se avalie seus resultados a partir de uma perspectiva participativa. Neste sentido, acreditamos que seria dado ‘um passo a mais nesta caminhada’, muito relevante diante da questão do cuidado com a saúde mental no ambiente de trabalho.

Por fim, por meio dessa pesquisa, deixamos o apelo no sentido de sensibilizar gestores públicos para investir recursos na prevenção e gestão de conflitos na organização e, assim, contextualizar um ambiente mais sadio para a saúde mental de servidores. Muitas vezes, as intervenções não são concebidas porque os custos dos conflitos estão ocultos, invisibilizados, escondidos ou não medidos, o que não os impedem de serem reais. Sem avaliá-los fica mais difícil investir na prevenção e gestão e, assim, acabam por restringir processos de comunicação e diálogo organizacional, contribuindo para perdas diversas (ABRH, 2017). Enfatizamos, por fim, que o tempo gasto com o desenvolvimento de parcerias para melhorar a saúde e o bem-estar no local de trabalho é um investimento no ativo essencial de qualquer organização, que são as pessoas. É também um investimento social, no qual a organização opera em seu futuro e no futuro da comunidade (OIT, 2010).

## REFERÊNCIAS

- ABRH. Associação Brasileira de Recursos Humanos. **O Papel dos Recursos Humanos na Gestão de Conflitos Organizacionais**. São Paulo, 2017. Disponível em: <[https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh\\_na\\_resolucao\\_2017.pdf](https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh_na_resolucao_2017.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6. ed., 3. reimp. São Paulo: Brasiliense, 1998. 103 p.
- ALCÂNTARA, M. A.; NUNES, G. S.; FERREIRA, B. C. M. S. Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho: o perfil dos trabalhadores em benefício previdenciário em Diamantina (MG, Brasil). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 8, p. 3427-3436, aug. 2011.
- ALVES, G. Trabalho flexível, vida reduzida e precarização do homem-que-trabalha: perspectivas do capitalismo global no século XXI. In: VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P.; ALVES, G. (Eds.). **Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no Século XXI**. São Paulo: LTR75, 2011. p. 39-55.
- ANGELLA, M. Work, recognition and subjectivity: Relocating the connection between work and social pathologies. **European Journal of Social Theory**, London, v. 19, n. 3, p. 340-354, jul. 2016.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995. 288 p.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Eds.). **A cidadania negada: Políticas de exclusão na educação e no trabalho**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 35-48.
- ARAÚJO, T. M.; PALMA, T. F.; ARAÚJO, N. C. Vigilância em Saúde Mental e Trabalho no Brasil: características, dificuldades e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 10, p. 3235-3246, out. 2017.
- BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; COSTA PIMENTA, R. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p.751-774, jun. 2011.
- BARBOUR, R. S. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 216 p. (Coleção pesquisa qualitativa).
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 229 p.
- BERNARDO, M. H. Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 26, n. spe, p. 129-139, 2014.

BOUYER, G. C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 249-259, jul./dec. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 de jun. 1978. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/participacao-social-mtps/participacao-social-do-trabalho/legislacao-seguranca-e-saude-no-trabalho/item/3679-portaria-3-214-1978>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 de set. 1990a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Estatuto dos Servidores Públicos Federais). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 19 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Conduta Ética Profissional do Servidor Público. **Lex: Código de Conduta da Alta Administração Federal**. 3. ed. Brasília, DF, 1994.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde do Brasil. **Manual de serviços/doenças relacionadas ao trabalho**: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. 580 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 114).

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Humaniza SUS**: Política Nacional de Humanização. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/projeto-lean-nas-emergencias/693-acoes-e-programas/40038-humanizasus>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 2 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Portaria nº 2437/GM, de 7 dez. 2005. Dispõe sobre a ampliação e o fortalecimento da Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador - RENAST no Sistema Único de Saúde - SUS e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 dez. 2005b. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2005/prt2437\\_07\\_12\\_2005.htmlf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2005/prt2437_07_12_2005.htmlf)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal 140 direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 5 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **O que é o REUNI**. Brasília: Portal do Governo Brasileiro, 2007. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 31 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Humaniza/SUS**: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4. ed., 4. reimp. Brasília: Ministério da Saúde, 2010. 72 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Cadernos de atenção básica**: Saúde mental. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. 176 p. (Cadernos de Atenção Básica, n. 34).

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Acolhimento na gestão e o trabalho em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acolhimento\\_gestao\\_trabalho\\_saude.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acolhimento_gestao_trabalho_saude.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Adoecimento Mental e Trabalho**: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BAboletim-quadrimestral.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Saúde mental**: o que é, doenças, tratamentos e direitos. Brasília: Portal do Governo Brasileiro, 2019. Disponível em: <<http://saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BUENO, M; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012.

CALGARO, J. C. C.; SIQUEIRA, M. V. S. Servidão e sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Ed.). **Trabalho & Saúde**: o sujeito entre a emancipação e a servidão. Curitiba: Juruá, 2008. p. 115-128.

CAMPOS, G. W. S. Cogestão e neoartesanato: elementos conceituais para repensar o trabalho em saúde combinando responsabilidade e autonomia. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 2337-2344, ago. 2010.

CASTEL, R. **Les métamorphoses de la question social: Une chronique du salariat.** Paris: Fayard, 1995. 490 p.

\_\_\_\_\_. **La montée des incertitudes: Travail, protections, statut de l'individu.** Paris: Éditions du Seuil, 2009. 464 p.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 2. 208 p.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir.** Belo Horizonte: FabreFactum, 2010. 368 p.

COELHO, J. A. **Uma introdução à psicologia da saúde ocupacional: prevenção dos riscos psicossociais no trabalho.** Porto: Edições UFP, 2008. 144 p.

COUTINHO, R. L. F. Administração pública comparada e seus impactos sociais. **E-Legis**, Brasília, v. 7, n. 15, p. 100-122, set./dez. 2014.

COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. de P. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, São Paulo, v. 9, n.1, p. 99-108, jan./jun. 2008.

CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; SILVA, G.; Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma universidade pública do Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 87-116, jul. 2014.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** São Paulo: Boitempo, 2016. 402 p.

DÁRIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 27, p. 345-395, jan./jun. 2018.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7-11, abr./jun. 1986.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168 p.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994. 145 p.

\_\_\_\_\_. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho.** São Paulo: Fundap, 1999. 180 p.

\_\_\_\_\_. **L' évaluation du travail à l' épreuve du reel: Critiques des fondements de l' evaluation.** Paris: INRA, 2003. 84 p. (Sciences en questions).

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004.

- \_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 158 p.
- \_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: TORRES, O. L. S. (Ed.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007, p.149-173.
- \_\_\_\_\_. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Eds.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 49-106.
- \_\_\_\_\_. “Trabalhar” não é “derrogar”. **Laboreal**, Porto, v. 7, n. 1, p. 76-80, abr. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012a. 436 p. 2 v.
- \_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, set. 2012b.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 152 p.
- DE CAMPOS NASCIMENTO, T. A.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-603, oct./dec. 2011.
- DE MATOS FREITAS, P. A.; SILVA, M. S. Trabalho docente cercado por circunstâncias que são fontes de adoecimento. **Revista Direitos, Trabalho e Política**, Cuiabá, v. 2, n. 2, p. 126-151, jan./jun. 2016.
- DINIZ, L. O Trabalho Contemporâneo e a subjetividade do trabalhador. **Revista UFG**, Goiânia, v. 17, n. 21, p. 104-128, ago. 2018.
- DO CARMO, E.; MEDEIROS, C. R. O.; LOEBEL, E. Novatos motivados e veteranos acomodados: Representações sociais de técnicos- administrativos sobre a atuação no trabalho. **Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 348-360, jan. 2016.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E (Eds.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 11-22.
- FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004, v. 2. 192 p.
- FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 541-559, jul. 2017.
- FERREIRA, M. C. et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013. 376 p.

- FRANÇOIS, A. et al. Exposition aux contraintes psychosociales en milieu de travail: résultats de l'enquête SUMER 2003 dans les Pays-de-la-Loire. **Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement**, Issy-les-Moulineaux, v. 72, n. 4, p. 333-340, feb. 2011.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.
- FUREGATO, A. R. F. Políticas de saúde mental do Brasil. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 258-259, jun. 2009.
- GOMES, D. C.; SILVA, L. B.; SIDARTHA, S. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 20, n. 42, p. 167-181, jun. 2012.
- HELOANI, J. R.. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.
- HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe1, p. 15-22, 2011.
- HOFFMANN, C. et al. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 91, p. 257-276, sep./dec. 2017.
- HOUSER, M. Aspecto genético. In: BERGERET, J. et al. (Eds). 9. ed. **Psicopatologia: teoria e clínica**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-51.
- IFPA. Instituto Federal do Pará. **Serviço de Acolhimento Psicossocial ao Servidor**. Pará: IFPA, 2019. Disponível em: <<https://ifpa.edu.br/ultimas-noticias/1049-ifpa-oferece-servico-de-acolhimento-psicossocial-ao-servidor>>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- JACQUES, M. G. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 112-119, 2007.
- JORGE, M. S. B. et al. Promoção da Saúde Mental - Tecnologias do Cuidado: vínculo, acolhimento, co-responsabilização e autonomia. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 7, p. 3051-3060, jul. 2011.
- KENDALL, E. et al. **Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management**. Western Australia: WorkCober, 2000. 152 p.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 2016. 456 p.
- LEITÃO, A. R. A Organização Internacional do Trabalho (OIT): quase um século de ação em contextos históricos diversos. **Laboreal**, Porto, v. 12, n. 1, p. 1-13, jul. 2016.

LERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 115-121, jun. 2001.

LIMA, M. E. A. Trabalho e saúde mental no contexto contemporâneo de trabalho: possibilidades e limites de ação. In: VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P.; ALVES, G. (Eds.). **Trabalho e Saúde: A precarização do trabalho e a saúde no século XXI**. 1. ed. São Paulo: LTR, 2011, v. 1. p. 161-172.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed., 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008. 224 p.

MAIR, J. **Chega de oba-oba: porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skill**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 251 p.

MARTINS, S. P. Breve histórico a respeito do trabalho. **Revista da Faculdade de Direito**, São Paulo, v. 95, p. 167-176, jan. 2000.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo, 2013, v. 1. 751 p.

MENDES, A. M.. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 29-47.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012. 156 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social**. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 9-30.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: HUCITEC, 2012. 416 p.

MONTALVÃO, L. A. Marxismo e Psicodinâmica do Trabalho: aproximações possíveis. **Trabalho (En) Cena**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2018.

MOREIRA, R. M.. O neoliberalismo e a banalização da injustiça social. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 45, n. 75, p. 173-184, jan./jun. 2007.

MORENO, F. N. et al. Estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome de Burnout. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 140-145, jan./mar. 2011.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. V. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 449 p.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade**: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 224 p.

\_\_\_\_\_. Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A. D. (Ed.). **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 240-246.

NEVES, D. R. et al. Sentido e significado do trabalho: Uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318-330, jun. 2018.

NUNES, T. S. et al. Sentidos e significados do trabalho para técnicos - administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNATIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: UFSC, 2017. p. 1-17. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/103\\_00017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/103_00017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Riesgos emergentes ynuevos modelos de prevenciónenun mundo de trabajoentransformación**. Ginebra: OIT, 2010. Disponível em:<[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_124341.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

OLIVEIRA, E. M. Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 6, n. 11, p. 84-96, fev. 2004.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde - CID-10**. 10. rev. 3 ed. São Paulo: EDUSP, 2017, v. 1. 1200 p.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Depressão é tema de campanha da OMS para Dia Mundial da Saúde**. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/depressao-e-tema-de-campanha-da-oms-para-dia-mundial-da-saude-de-2017/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 45-52, jun. 2004.

PECONICK, A. Saiba o que é Turnover. **Grupo Let**, São Paulo, 27 Out. 2008. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20081027\\_turnover.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PRATES, C. Doenças psíquicas aumentam no ambiente de trabalho. **A Tribuna**, Santos, 20 Fev. 2017. Disponível em: <<https://www.atribuna.com.br/2.713/doen%C3%A7as-ps%C3%ADquicas-aumentam-no-ambiente-de-trabalho-1.18724>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

SABATIER, P. A. Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**, Cambridge, v. 1, n. 6, p. 21-48, jan. 1986.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia e saúde mental no trabalho. In: MENDES, R. (Ed.). **Patologia do trabalho**. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atheneu, 2005. p. 1141-1182.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo.** São Paulo: Cortez, 2011. 624 p.

SERRANO, A. L. M. et al. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.** Brasília: Enap, 2018. 113 p.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, set. 2009.

SOUZA, K. R. et al. A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 11, p. 3667-3676, nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Cadernetas de saúde e trabalho: Diários de professores de universidade pública. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. e00037317, mar. 2018.

TACCONI, M. F. F. S.; ALMEIDA, I. C. S. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN-Campus Natal Central. **HOLOS**, Natal, v. 5, p. 367-378, jun. 2015.

TEIXEIRA, D. L. P.; SOUZA, M. C.A. F. de. Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p. 65-72, out./dec. 1985.

TEIXEIRA, S. A depressão no meio ambiente do trabalho e sua caracterização como doença do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 46, n. 76, p. 27-44, jul./dez. 2007.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, Florianópolis, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007.

UCHIDA, S. Organização do trabalho: vivências de sofrimento e prazer. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; F. P. (Eds). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 105-118.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **UFMG oferece serviços de acolhimento a estudantes com sofrimento mental.** Belo Horizonte: UFMG, 2018. Disponível em: <<https://ufmg.br/comunicacao/noticias/ufmg-oferece-servicos-de-acolhimento-a-estudantes-com-sofrimento-mental>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNB. Universidade de Brasília. **Universidade planeja política de apoio à saúde mental.** Brasília: UNB, 2018. Disponível em: <<http://noticias.unb.br/publicacoes/76-institucional/2368-universidade-planeja-politica-de-apoio-a-saude-mental>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

VIZZACCARO-AMARAL, A. L. Da polissemia conceptual à crise categorial do desemprego: novas formas do estranhamento no capitalismo do século XXI. In: VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P.; ALVES, G.; (Eds.). **Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no Século XXI.** São Paulo: LTR, 2011. p. 56-83.

VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P.; ALVES, G. **Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no Século XXI**. São Paulo: LTR, 2011. 228 p.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it?. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. 336 p.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997. 217 p.

WHO. World Health Organization. **Mental Health Policy, Plans and Programmes: Mental Health Policy and Service Guidance Package**. GeneBRa: 2004. Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/policy/en/policy\\_plans\\_revision.pdf](http://www.who.int/mental_health/policy/en/policy_plans_revision.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mental health: facing the challenges, bulding solutions**. Copenhagen: WHO European Ministerial Conference, 2005. Disponível em: <[http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/96452/E87301.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/96452/E87301.pdf)>. Acesso: 15 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **WHO Action Plan for Mental Health 2013-2020**. Geneva: WHO, 2013. Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/publications/action\\_plan/en/](http://www.who.int/mental_health/publications/action_plan/en/)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates**. Geneva: WHO, 2017. Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/management/depression/prevalence\\_global\\_health\\_estimates/en/](http://www.who.int/mental_health/management/depression/prevalence_global_health_estimates/en/)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

**APÊNDICE A – Parecer Consubstanciado do CEP****PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DA EMENDA**

**Título da Pesquisa:** SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ESTRATÉGIAS PARA FORTALECIMENTO DO CUIDADO

**Pesquisador:** THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 07388919.5.0000.5148

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Lavras

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 3.289.005

**Apresentação do Projeto:**

Estimativas da OMS apontam que os transtornos psíquicos serão a segunda maior causa de afastamentos do trabalho até o ano de 2020 (WHO, 2017). Saúde mental é um tema relevante e está conquistando o âmbito de pesquisas em estudos organizacionais, bem como gestão de pessoas e saúde ocupacional. Muitas estratégias podem auxiliar na prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação da saúde mental do trabalhador, como: flexibilidade do trabalho, o redesenho do processo laboral e programas de apoio ao entretenimento e melhoria da comunicação (WHO, 2013). Dejours (1988), médico francês considerado pai da Psicodinâmica do Trabalho, sinaliza que estudar o sofrimento é o requisito fundamental para se compreender o estado de luta e de forças que o sujeito opera para sobreviver à doença mental em ambientes laborais e, a partir daí, esclarece o papel importante da organização. A falta de transparência e participação na gestão, a limitação do poder de ação no desenvolvimento das atividades, entre outros; prejudicam os processos de trabalho dos servidores técnicos- administrativos em Educação, favorecendo o aparecimento de sofrimento mental (FARIA, LEITE e SILVA, 2017). O Ministério da Saúde sinaliza que as intervenções relacionadas a sofrimento psíquico devem ser concebidas na realidade do dia a dia do território, com as singularidades comunitárias no qual o entendimento das estratégias dessa área se dá na compreensão do que vivenciam seus atores (BRASIL, 2013). Frente a essas reflexões, questiona-se: Quais estratégias poderiam ser utilizadas em uma instituição federal de ensino para amenizar o problema do adoecimento psíquico a seus servidores? O objetivo deste

**Endereço:** Campus Universitário Cx Postal 3037

**Bairro:** PRP/COEP

**UF:** MG

**Telefone:** (35)3829-5182

**CEP:** 37.200-000

**Município:** LAVRAS

**E-mail:** coep@nintec.ufla.br

Continuação do Parecer: 3.289.005

estudo é compreender e identificar elementos que contribuem com o sofrimento psíquico dos servidores Técnicos- administrativos em uma IFE do interior de MG. O método utilizado por essa pesquisa será o qualitativo, tratando-se ainda de um estudo de caso teórico-empírico que buscará conhecer o trabalho destes servidores, compreender o panorama da saúde mental no contexto da universidade pública buscando subsidiar ações futuras de vigilância, monitoramento e cuidado.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Compreender e identificar elementos que contribuem com o sofrimento psíquico em servidores técnicos administrativos em uma IFE de MG, a fim de subsidiar a implantação de ações e estratégias que amenizem este problema neste ambiente.

**Objetivo Secundário:**

a) Identificar e analisar em outras universidades e/ou contexto de trabalho programas, atividades e tipos de cuidados voltados para a saúde mental do trabalhador, capazes de subsidiar medidas de vigilância e monitoramento.

b) Elaborar um produto técnico sobre o tema (cartilha ou documentário), que descreva a relevância deste assunto e seus impactos na universidade pública, com o propósito de conscientizar os gestores e servidores.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: Que o servidor sinta- se desconfortável ao responder as perguntas por se tratar de seu ambiente de trabalho, porém, como será garantido o anonimato do participante este risco é considerado pequeno.

Benefícios: Considerando o ponto de vista de Chanlat (1996), que enfatiza que o debate sobre o sofrimento psíquico dentro das organizações pode trazer contribuições a setores de gestão de recursos humanos que se atenta às necessidades do sujeito, presume-se que estudar e compreender fatores desencadeantes de sofrimento no local de trabalho seja fundamental, para implementar medidas de vigilância e cuidado. Com enfoque em conceitos como Psicopatologia e Psicodinâmica do trabalho este estudo pode auxiliar na compreensão da relação organização e sofrimento psíquico no trabalho, sendo capazes de analisar o sofrimento de forma holística, considerando os diversos mecanismos de defesa apresentados por indivíduos na luta contra o sofrimento, que podem ter consequências positivas ou impactos negativos ao indivíduo e a instituição. Desta maneira, esta pesquisa poderá preencher lacunas relacionadas às pesquisas voltadas para a saúde do trabalhador que, segundo Dejours (1994), muitas vezes desconsideram o processo de luta e o emprego de certos mecanismos de defesa como processo de sofrimento e

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037

Bairro: PRP/COEP

CEP: 37.200-000

UF: MG

Município: LAVRAS

Telefone: (35)3829-5182

E-mail: coep@nintec.ufla.br

---

Continuação do Parecer: 3.289.005

sobrecarga psíquica. Este é um trabalho inovador, pois, tratará de investigar sobrecarga psíquica dos trabalhadores no serviço público. Alcântara et al. (2011) relatam que as respostas para os questionamentos que rodeiam este estudo ainda são insuficientes e pouco conhecidas, pois, a maioria dos estudos sobre o perfil de adoecimento dos trabalhadores baseia-se nos dados da Previdência Social, geralmente voltados para colaboradores do setor privado. Ademais, Tacconi e Almeida (2015) consideram que promover estudos que avaliam aspectos motivacionais de funcionários na administração pública é fazer gestão social, pois, a qualidade do atendimento ao público externo está continuamente ligada à satisfação dos servidores e seu envolvimento com a organização. Do Carmo (2016) ainda menciona que a demanda para se compreender o contexto psicossocial nas universidades são amplos e a maioria das pesquisas nestes locais é dirigida aos discentes e/ou docentes, desconsiderando profissionais técnicos administrativos no contexto das universidades. Os resultados deste estudo podem ainda fundamentar ações no tocante à minimização do sofrimento psíquico e maximização da qualidade de vida em organizações de ensino, fundamentando medidas que visam cuidado à saúde mental como investigação, monitoramento, acolhimento, entre outras. Para Balassiano et al (2011), este tipo de pesquisa, com foco no setor público é especialmente oportuna em face do momento ímpar de profissionalização da função pública e das recentes inovações e ampliações, que imprimiram mudanças substantivas no ambiente de trabalho público brasileiro.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa qualitativa com análise documental e entrevistas semi-estruturadas com profissionais de saúde (TAE) e grupos focais com trabalhadores em geral (TAE de outras áreas).

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O autor do projeto não explicita qual IEF é objeto de estudo, nem apresenta o termo de anuência de tal instituição. Entretanto, por se tratar de uma emenda em projeto anteriormente aprovado, uma vez que após a qualificação houve alteração no título, metodologia de pesquisa e nas entrevista semi- estruturadas, subentende-se que o termo foi apresentado anteriormente.

**Recomendações:**

-

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Ao Final do experimento o pesquisador deverá enviar relatório final, indicando ocorrências e

<b>Endereço:</b> Campus Universitário Cx Postal 3037	
<b>Bairro:</b> PRP/COEP	<b>CEP:</b> 37.200-000
<b>UF:</b> MG	<b>Município:</b> LAVRAS
<b>Telefone:</b> (35)3829-5182	<b>E-mail:</b> coep@nintec.ufla.br

Continuação do Parecer: 3.289.005

efeitos adversos quando houver.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_132379_2_É1.pdf	05/04/2019 19:27:14		Aceito
Outros	cartarespostacep.doc	05/04/2019 19:25:34	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	autorizacao.pdf	05/04/2019 07:57:42	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_cep.docx	05/04/2019 07:50:50	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaderostoThais.pdf	05/04/2019 07:38:01	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
Outros	Comentarioseticos.docx	05/02/2019 10:20:02	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Tclepronto.docx	05/02/2019 10:19:26	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termodeassentimento.docx	05/02/2019 10:18:26	THAIS EMMANUELE MESQUITA HERMES FARIA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Campus Universitário Cx Postal 3037  
 Bairro: PRP/COEP CEP: 37.200-000  
 UF: MG Município: LAVRAS  
 Telefone: (35)3829-5182 E-mail: coep@nintec.ufla.br

Continuação do Parecer: 3.289.005

LAVRAS, 26 de Abril de 2019

---

**Assinado por:**  
**RAMON GOMES COSTA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Campus Universitário Cx Postal 3037

**Bairro:** PRP/COEP

**CEP:** 37.200-000

**UF:** MG

**Município:** LAVRAS

**Telefone:** (35)3829-5182

**E-mail:** coep@nintec.ufla.br

**APÊNDICE B – Roteiro Semiestruturado para condução do Grupo Focal**

Nível de escolaridade:

Tempo de serviço na instituição:

Cargos/ Funções:

Setores:

1. Qual o significado do trabalho para você?
2. Quando você pensa no seu trabalho o que sente?
3. Depois que entrou na universidade o que mudou em sua vida em função do trabalho?
4. Quais os aspectos positivos e os negativos relacionados à sua vida profissional?
5. Existe algum aspecto de sua vida profissional que pode prejudicar sua saúde mental? Se a resposta for positiva, fale um pouco sobre isso.
6. Você já participou de algum serviço de assistência à saúde mental na instituição? Como foi?
7. Você se sente acolhido pela instituição?
8. Que atitudes toma para lidar com os problemas do trabalho relacionados a sofrimento psíquico no trabalho?
9. Você acredita que seus colegas enfrentam os mesmos problemas que você?
10. Em sua opinião, quais medidas poderiam ser adotadas pela universidade, a fim de, melhorar a qualidade de vida de seus servidores?
11. Há mais alguma informação que julga ser necessária?

## **APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária em uma instituição federal de ensino. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

**I - Título do trabalho experimental:** Saúde Mental do Trabalhador em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Estratégias para fortalecimento do cuidado.

**Pesquisador(es) responsável(is):** Thaís Emmanuelle Mesquita Hermes Faria

**Cargo/Função:** Mestranda

**Orientador:** Prof. Dr. Gustavo Costa de Souza

**Instituição/Departamento:** Programa de Pós Graduação em Administração Pública

**Telefone para contato:** 35 98703- 6518

**Local da coleta de dados:** Instituição Federal de Ensino

## **II - OBJETIVOS**

Compreender e identificar estratégias que podem ser utilizadas em uma IFES para amenizar o problema do sofrimento psíquico de servidores técnicos administrativos.

Identificar e compreender elementos que contribuem com o sofrimento psíquico e adoecimento mental de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino de MG, a fim de subsidiar a implantação de ações e estratégias que amenizem este problema neste ambiente.

## **III – JUSTIFICATIVA**

Fundamentar medidas que visem cuidado à saúde mental como investigação, monitoramento, acolhimento, entre outras através da compreensão do ambiente de trabalho dos técnicos-administrativos na instituição federal de ensino.

## **IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO**

O método utilizado por essa pesquisa será o qualitativo. Trata-se ainda de um estudo de caso teórico-empírico que buscará conhecer e descrever estratégias que podem auxiliar na amenização de processos de sobrecarga psíquica de servidores e compreender o panorama da saúde mental em uma universidade pública, de modo a subsidiar ações de vigilância, monitoramento e cuidado. Serão analisados programas nacionais e internacionais já existentes e propostos por organizações que trabalham com essa temática, como, a OMS (Organização Mundial da Saúde), OIT (Organização Internacional do Trabalho) e programas disponibilizados

pelo Ministério da Saúde, além de possíveis ações já realizadas em outras universidades, com intuito de se apresentar estratégias já existentes que possam contribuir com a implantação de serviços referentes a esta temática. Também será realizado grupos focais com servidores técnicos-administrativos da IFE selecionada, com intuito de receber informações pertinentes à organização do trabalho e compreender o panorama da instituição. A opção pelo grupo é justificada pelo fato de que sua flexibilidade permite um maior diálogo entre investigador e participantes. Para a coleta de dados dos TAE'S da instituição, utilizar-se-á técnica grupal, denominada Grupo Focal. De acordo com Minayo (1992, p. 129) essa abordagem possui inegável importância ao tratar das questões sociais relacionadas à saúde porque avalia as representações, as relações dos diferenciados grupos de pessoas, dos processos de trabalho e da população em geral.

**AMOSTRA:** Técnicos-Administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino de MG.

### **ANÁLISE DOS DADOS**

No que tange a consolidação e análise dos dados encontrados, no sentido de determinar as categorias para tratamento desses dados e seus resultados, a exploração das falas será norteadas pela Análise de Conteúdo Categorical. A posteriori serão definidas subcategorias, de acordo com as narrativas das falas, buscando elementos para compor a percepção sobre o fenômeno pesquisado, ou seja, o sofrimento psíquico do trabalhador na universidade pública, estes elementos serão apresentados e analisados a partir do referencial teórico deste estudo, fomentando reflexões e discussões fundamentadas para o estudo de caso proposto na busca de se alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa. A terceira etapa buscará descrever a relevância deste assunto e seus impactos na universidade pública por meio de uma cartilha ou documentário, com o propósito de conscientizar os gestores e servidores da comunidade acadêmica, auxiliando o processo de humanização na instituição e no fortalecimento do cuidado neste território.

### **V - RISCOS ESPERADOS**

Que o servidor sinta-se desconfortável ao responder as perguntas por se tratar de seu ambiente de trabalho, porém, como será garantido o anonimato do participante este risco é considerado pequeno, além, disso a entrevistadora buscará preservar a privacidade do indivíduo ao máximo.

### **VI – BENEFÍCIOS**

Os resultados deste estudo podem fundamentar ações quanto à minimização do sofrimento psíquico e maximização da qualidade de vida em organizações de ensino, fundamentando medidas que visam cuidado à saúde mental como investigação, monitoramento, acolhimento, entre outras. Para Balassiano et al (2011), este tipo de pesquisa, com foco no setor público é especialmente oportuna em face do momento ímpar de profissionalização da função pública e

das recentes inovações e ampliações, que imprimiram mudanças substantivas no ambiente de trabalho público brasileiro.

## **VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA**

A falta de servidores que se voluntariem ao estudo e a saturação dos dados obtidos.

## **VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

Lavras, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Nome (legível) / RG

\_\_\_\_\_  
Assinatura

**ATENÇÃO!** Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que ocorrerem (tais como gastos com transporte, que serão pagos pelos pesquisadores aos participantes ao início dos procedimentos); será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefício. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

**Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.**

*No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Programa de Pós Graduação em Administração Pública Telefones de contato: 35 98703- 6518.*



**Saúde Mental do Trabalhador(a) em  
Instituições Federais de Ensino  
Superior:  
Estratégias e Fortalecimento do  
Cuidado**

**Elaboração, projeto gráfico, direção e arte:**

**Thaís Emmanuelle Mesquita Hermes Faria**

**Colaboração:**

**Gustavo Costa de Souza**

**Kátia Poles**

**Apoio:**

**Núcleo de Saúde Mental  
Coordenadoria de Saúde  
PRAEC/ UFLA**



**Núcleo de  
Saúde Mental**



**Coordenadoria de  
Saúde**



## APRESENTAÇÃO

Esta cartilha foi produzida a partir de uma pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, com o apoio do Núcleo de Saúde Mental/Coordenadoria de Saúde – PRAEC/UFLA.

Trata-se de um produto técnico de pesquisa destinado a conscientizar gestores e Técnicos Administrativos (TAEs) de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sobre a temática da saúde mental no trabalho.

Na perspectiva de melhoria da saúde mental do trabalhador, espera-se que este produto auxilie na compreensão do tema e subsidie medidas setoriais que amenizem fatores que contribuem com o adoecimento psíquico no trabalho.





## Segundo a Lei nº

8.080/90

## Saúde do Trabalhador é:

“Um conjunto de atividades que se destina, por meio de ações de vigilância epidemiológica e de vigilância sanitária, à promoção e à proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e à reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e aos agravos advindos das condições de trabalho, e abrange diversas ações.”

De modo geral, no Brasil o SUS é responsável por prevenir o adoecimento dos trabalhadores e trabalhadoras, por meio de ações de promoção, proteção, prevenção e vigilância, mas não somente o SUS, pois, trata-se de um trabalho conjunto que envolve empregadores, gestores, entidades sindicais e o próprio trabalhador.





## Porque falar sobre Saúde Mental do trabalhador?

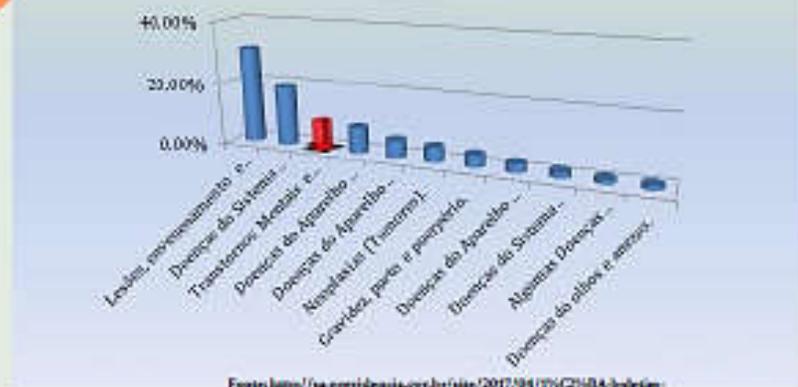
Saúde Mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro e de ser produtivo, sendo capaz de contribuir com a comunidade.

Trata-se de um tema relevante, que vem conquistando também o âmbito de pesquisas em prevenção e promoção da saúde do trabalhador, gestão de pessoas e saúde ocupacional, pois os registros de casos de pessoas que se ausentam de atividades laborais por sofrerem de enfermidades psíquicas vêm crescendo ano após ano no Brasil, e ocupam a terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários, demonstrando como é importante falar sobre este assunto.





Distribuição de Concessão de Auxílio-Doença e de Aposentadoria por invalidez de Naturezas Previdenciárias e Acidentárias por CID entre 2012 e 2016



Fonte: [http://sa.previdencia.gov.br/saie/2017/04/19/C21/04\\_bol.htm](http://sa.previdencia.gov.br/saie/2017/04/19/C21/04_bol.htm)

A saúde mental do trabalhador está ligada à possibilidade de se atribuir significado às tarefas executadas, ao reconhecimento recebido pelo trabalho realizado e pelas condições em que se trabalha.

A execução de tarefas sem sentido e sem investimento afetivo ou material pode levar a uma vivência negativa no trabalho que exigirá a produção de esforço e de vontade, que em boas circunstâncias são suportadas pela motivação e pelo desejo em trabalhar.





Para falar sobre saúde mental do trabalhador na universidade, é necessário conhecer e investigar fatores comuns que contribuem com o sofrimento psíquico nesse local.

Observar o dia a dia dos atores organizacionais e identificar suas queixas, realizando um mapeamento do local.

Este procedimento pode auxiliar e subsidiar medidas setoriais para amenizar o problema e tornar o ambiente mais saudável. Ademais, investir em promoção da saúde do servidor é fazer gestão social, pois, a qualidade do atendimento ao público externo está continuamente ligada à satisfação dos servidores e seu envolvimento com o trabalho.





## Principais causas de sofrimento e conflito no trabalho

Alguns fatores estão presentes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e colaboram com uma situação de precariedade subjetiva para os TAEs, podendo levar ao desgaste mental, o qual, por sua vez, tem como consequência o sofrimento psíquico e o adoecimento.

Os principais fatores encontrados são:

- A sobrecarga de trabalho;
- A competitividade e dificuldade em manter relacionamentos interpessoais harmoniosos com as chefias e com seus pares;
- Falta de autonomia na execução das tarefas;
- Excesso de burocracia e morosidade nos procedimentos administrativos;





## Quais as consequências do conflito e do sofrimento mental no trabalho?

- Posicionamentos individuais e fragmentação da equipe;
- Ambiente caracterizado por fadiga, desmotivação, queda da produtividade e de entusiasmo;
- Absenteísmo, alto índice de faltas e afastamentos;
- Presenteísmo, que é quando o profissional está fisicamente presente, mas não produz.

Os principais agravos destes tipos de situações podem dar início a processos patológicos como:





## ● Alcoolismo

Caracteriza-se pelo descontrole periódico da ingestão de bebidas alcoólicas de modo crônico e continuado.

O alcoolismo é uma doença que tem seu desenvolvimento influenciado por fatores genéticos, psicossociais e ambientais, e é frequentemente progressiva e fatal.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a síndrome de dependência do álcool é um dos problemas que podem estar relacionados ao trabalho.





## ● Depressão:

Os episódios depressivos caracterizam-se por tristeza e perda do interesse e prazer nas atividades cotidianas, sendo comum uma sensação de fadiga aumentada e o isolamento.

O indivíduo pode se queixar de dificuldade de concentração, apresentar baixa autoestima e autoconfiança, desesperança, ideias de culpa e inutilidade e há alto risco de suicídio.

As decepções sucessivas em situações de trabalho frustrante, as exigências excessivas de desempenho, o excesso de competição, entre outras situações conflitantes, podem determinar quadros depressivos mais ou menos graves e prolongados.





## ● Síndrome de Burnout

Também chamada de síndrome do esgotamento profissional, essa doença é um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho. Tem sido descrita como resultante da vivência profissional em um contexto de relações sociais complexas.

Trata-se de uma síndrome que acomete com mais frequência trabalhadores que lidam com pessoas, que trabalham em grandes organizações e que devido à sobrecarga de trabalho, ritmo acelerado, perda de autonomia, inquietude e pressões múltiplas pode levar à fadiga crônica, à insônia e à depressão.

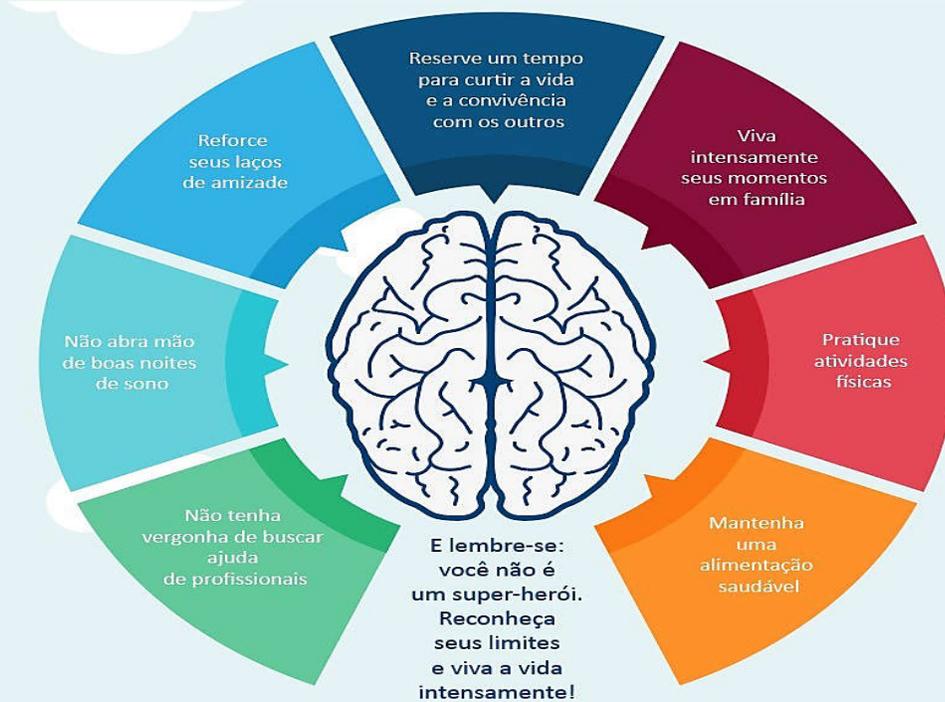




## Como cuidar da saúde mental?

O Ministério da Saúde revela que para ter boa saúde mental é necessário praticar hábitos saudáveis e adotar um estilo de vida de qualidade.

**Pratique hábitos saudáveis.  
Melhore sua qualidade de vida.  
Seu corpo e sua mente agradecem.**





Em se tratando de saúde mental, seja no contexto do trabalho ou em outras áreas, a participação e o comprometimento pessoal é indispensável.

Praticar atividades que visem à promoção e a qualidade de vida é de grande importância e constitui um instrumento de proteção à saúde do trabalhador.

Atualmente, é comum encontrar nas IFES grupos que participam de circuito de corridas ou ciclismo, entre outras atividades físicas, além de práticas integrativas e complementares como Yoga e Mindfulness entre outras.

A participação dos servidores em tais atividades pode auxiliar a estimular mecanismos naturais de prevenção de agravos e recuperação da saúde, melhorar o vínculo e a integração com o outro, além de promover o autocuidado, ampliando a visão da pessoa quanto ao processo de saúde.





## Amenizando os processos de sobrecarga

A sobrecarga pode afetar a saúde do indivíduo e impossibilitá-lo de usar suas próprias habilidades para recuperar-se do estresse, causando perda de produtividade, bem como faltas ao trabalho.

Estudar o volume de trabalho individual e setorial, analisar a distribuição das tarefas e o tamanho da equipe, constitui uma ferramenta de enfrentamento da sobrecarga, este dimensionamento de pessoal pode aproximar os gestores e servidores, contribuindo com a proposição de medidas que valorizam e auxiliam a promoção de satisfação e qualidade de vida do servidor.





## Conscientização, Capacitação e Formação da equipe.

A unidade e a coletividade nas relações de trabalho são extremamente relevantes para manter a qualidade de vida do trabalhador.

“Trabalhar é viver junto”, por isso é tão importante ter relações saudáveis e horizontalizadas no trabalho.

Para uma boa gestão de conflitos internos é evidente e necessário conhecer causas, impactos e métodos alternativos a fim de preveni-los e resolvê-los. Além disso, é importante fomentar a promoção, conscientização, divulgação e popularização deste tipo de conhecimento, sendo extremamente relevante reuniões setoriais, palestras e eventos organizacionais que abordem o tema saúde mental.





## Falar faz bem!

Para motivar um ambiente disposto a cooperar e a fortalecer vínculos, objetivando a construção de resoluções coletivas, um espaço de fala e compartilhamento de vivências pode ser relevante. Um espaço público e aberto ao debate, um espaço de validação social, onde o trabalhador(a) possa falar, ser escutado, acolhido e reconhecido pela hierarquia e pelos seus pares.

Um canal de escuta onde as demandas dos atores organizacionais são levadas à direção de forma rápida e objetiva.

Este espaço de fala pode acarretar benefícios nas relações interpessoais e produtivas, além de desenvolver no sujeito sentimentos de utilidade e de pertença.





Estes podem ser organizados de maneira setorial nas reuniões de equipe, mas também de forma organizacional, por representações sindicais e pelos próprios trabalhadores.

Não se trata apenas de um espaço para o trabalhador falar sobre suas demandas, mas um espaço de discussão, dirigido por uma equipe interdisciplinar, onde os trabalhadores podem participar da resolução, da implementação e posteriormente da avaliação das estratégias estabelecidas.

Esse tipo de estratégia pode contribuir com o mapeamento constante do contexto de trabalho e facilita a identificação dos fatores causadores de sofrimento e conflito.





## Se for preciso procure ajuda profissional

A prescrição dos recursos terapêuticos disponíveis para tratar os agravos relacionados à saúde mental do trabalhador dependerá da gravidade e da especificidade de cada caso.

O consenso é que os tratamentos direcionados aos diferentes tipos de adoecimento poderão envolver psicoterapia e tratamento farmacológico.

No contexto da saúde do trabalhador(a) é comum considerar intervenções psicossociais no trabalho, como por exemplo, mudar o sujeito de setor em situações de conflito, o que só poderá ser determinado mediante avaliação de um profissional da área de saúde mental e de saúde do trabalhador, juntamente com o sujeito, através dos processos de análises e avaliação de situação do servidor.





## Considerações Finais

Essa cartilha tem como objetivo conscientizar gestores e servidores TAEs de IFES sobre a temática da saúde mental no trabalho. Entretanto, enfatiza-se que não se trata de um produto capaz de diagnosticar e denunciar o que provoca os adoecimentos em nenhuma instituição.

Para a comprovação diagnóstica e estabelecimento da relação da doença com o trabalho são necessárias informações complementares sobre os fatores de risco, identificados a partir da entrevista, e registros de estudos e levantamentos ambientais, qualitativos ou quantitativos, contidos no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e avaliações do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) que são exigências da Portaria do Ministério do Trabalho n.º 3.214/1978.





## Considerações Finais

A prevenção dos transtornos mentais relacionados ao trabalho baseia-se nos procedimentos de avaliação dos agravos à saúde e dos ambientes e condições de trabalho.

Utilizam-se conhecimentos médicos-clínicos, epidemiológicos, de higiene ocupacional, toxicologia, ergonomia, psicologia, entre outras disciplinas.

Também é necessário valorizar a percepção dos trabalhadores sobre seu trabalho e sua saúde e baseia-se nas normas técnicas e regulamentos vigentes.



## Referências Bibliográficas

ABRH. Associação Brasileira de Recursos Humanos. **O Papel dos Recursos Humanos na Gestão de Conflitos Organizacionais**. São Paulo, 2017. Disponível em: <[http://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/th\\_na\\_resolucao\\_2017.pdf](http://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/th_na_resolucao_2017.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

ANGELLA, M. Work, recognition and subjectivity: Relocating the connection between work and social pathologies. *European Journal of Social Theory*, London, v. 19, n. 3, p. 340-354, 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 8 de jun. 1978. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/participacao-social-mtps/participacao-social-do-trabalho/legislacao-seguranca-e-saude-no-trabalho/item/3679-portaria-3-214-1978>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 de set. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde do Brasil. **Manual de serviços/doenças relacionadas ao trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. 580 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 114).

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Cadernos de atenção básica: Saúde mental**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. 176 p. (Cadernos de Atenção Básica, n. 34).

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Acolhimento na gestão e o trabalho em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <[http://brzms.saude.gov.br/brz/publicacoes/acolhimento\\_gestao\\_trabalho\\_saude.pdf](http://brzms.saude.gov.br/brz/publicacoes/acolhimento_gestao_trabalho_saude.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Adoecimento Mental e Trabalho: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BABoletim-quadrimestral.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Saúde mental: o que é, doenças, tratamentos e direitos**. Brasília: Portal do Governo Brasileiro, 2019. Disponível em: <<http://saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, SÃO PAULO, v. 14, n. 54, p. 7-11, 1986.

\_\_\_\_\_. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 4. ed. SÃO PAULO: CORTEZ, 1992. 168 p.

\_\_\_\_\_. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. SÃO PAULO: ATLAS, 1994. 143 p.

\_\_\_\_\_. Trabalho vivo: trabalho e emancipação. *BRASILIA: PERSPECTIVA* 15, 2012a. 436 p. 2 v.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. *PRODUÇÃO*, SÃO PAULO, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 1994. 162 p.

DE CAMPOS NASCIMENTO, T. A.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de comitês interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em NOVA IGUAÇU-RJ. *REGE - Revista de Gestão*, SÃO PAULO, v. 18, n. 4, p. 585-600, 2011.

DO CARMO, E.; MEDEIROS, C. R. O.; LOEBEL, E. Novatos motivados e veteranos acomodados: Representações sociais de técnicos-administrativos sobre a situação no trabalho. *Revista de Carreira e Pessoas*, SÃO PAULO, v. 5, n. 3, p. 348-360, 2016.

FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal do estado de Minas Gerais. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, RIO DE JANEIRO, v. 27, n. 3, p. 541-558, 2017.

NUNES, T. S. et al. Sentidos e significados do trabalho para técnicos - administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina III: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17, 2017, MAR DE FIM. *Anais eletrônicos*. SANTA CATARINA: UFSC, 2017. p. 1-17. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/1/03\\_00017.pdf?sequence=1&asasowen=7](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181192/1/03_00017.pdf?sequence=1&asasowen=7)>. Acesso em: 10 NOV. 2018.

SERRANO, A. L. M. et al. Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. *BRASILIA: PERSP*, 2018. 113 p.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. RIO DE JANEIRO: OBJETIVA, 1997. 217 p.

WHO. World Health Organization. WHO Action Plan for Mental Health 2013-2020. GENEVA: WHO, 2013. Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/publications/action\\_plan/en/](http://www.who.int/mental_health/publications/action_plan/en/)>. Acesso em: 12 SET. 2018.