

I JORNADA DE **SAÚDE DO SERVIDOR**



Saúde Mental e Trabalho



NOVAS FAÇANHAS

NO PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Governador: Eduardo Leite

Vice-governador: Ranolfo Vieira Júnior

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Secretário: Claudio Gastal

Secretária Adjunta: Izabel Matte

ELABORAÇÃO

SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Subsecretária: Iracema Keila Castelo Branco

DEPARTAMENTO DE PERÍCIA MÉDICA E SAÚDE DO TRABALHADOR

Diretora: Carla Leia Martin Bravo

Equipe técnica: Adriana Oliveira da Silva, Glaydcianne Pinheiro Bezerra e Taíse Mallet Otero

Revisão: Juliana Roll Gonçalves

Projeto gráfico: Priscila Barbosa Ely e Vinícius Ximendes Lopes

COLABORAÇÃO

Escola de Governo

Secretaria da Fazenda

Instituto de Previdência do Estado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. FALANDO SOBRE: CONCEITOS E PERGUNTAS FREQUENTES	4
3. DICAS DE SAÚDE MENTAL DENTRO E FORA DO TRABALHO	5
REFERÊNCIAS.....	13

1. INTRODUÇÃO

A crise mundial, em virtude da pandemia de Covid-19 e o decorrente distanciamento social necessário, projetou alguns processos que já estavam em movimento, em especial, no campo do trabalho. Partindo do pressuposto que podemos construir novas formas de conexão e realização de tarefas, é necessário que a qualidade do trabalho e o bem-estar das pessoas não estejam em lugares opostos, mas coexistindo de forma interdependente na construção de resultados mais genuínos. Também é preciso que ampliemos a compreensão sobre os fenômenos que interferem uns nos outros, gerando a vivência singular de cada instituição, por meio da organização do trabalho.

Estas mudanças, em função do modelo de teletrabalho emergencial, impelem novas formas de relacionamento interpessoal e a construção de diferentes habilidades sociais. As tecnologias de apoio, às descobertas das relações com o exercício do trabalho, a conciliação da vida pessoal e profissional, o olhar inevitável para as próprias emoções, as perspectivas de não mais ter a equipe presencial no dia a dia do trabalho, dentre tantos outros aspectos vivenciados neste momento, nos remetem à comprovação de que muitas de nossas concepções estavam equivocadas e estão sendo derrubadas, inclusive paredes concretas, o que traz mais horizontalidade e múltiplas possibilidades nos modos do trabalho.

Diante de tantos desafios, nos resta manter a criatividade e construir relações de afeto e cuidado, a partir de uma postura resiliente e aberta para as próximas mudanças nos processos laborais.

2. FALANDO SOBRE: CONCEITOS E PERGUNTAS FREQUENTES

Estamos diante de uma nova era no teletrabalho?

É possível que sim. Nas últimas décadas, estudos relacionados ao teletrabalho já têm demonstrado, segundo Humphrey *et al.* (2007), citados por Borges-Andrade e Sampaio (2020, p. 13), uma correlação positiva com o conceito de autonomia e flexibilidade na promoção de responsabilidade no trabalhador e de entrega de tarefas, independentemente da proximidade física e do acompanhamento presencial do gestor.

Como criar um ambiente de trabalho em tempos de distanciamento?

Para criar um contexto saudável e condições adequadas para a realização do trabalho, os gestores precisam aproximar-se dos membros da equipe de forma a construir proximidade e confiança. A confiança, inclusive, tem sido um valor muito discutido em várias frentes de estudos, pesquisas e palestras sobre as novas formas e modos de trabalho antes e pós-pandemia. Estabelecer relações de confiança, nas quais o diálogo e as conversas possam ser realmente verdadeiros é um caminho para melhores resultados de saúde e qualidade de vida dos servidores.

Qual a importância da colaboração?

Na nova era da complexidade, no tempo do tecer juntos, outro conceito que emerge é a colaboração e complementaridade. Não há possibilidade de inovar, criar e constituir soluções autênticas para problemas complexos sem um cenário e um terreno fértil para tal. Nesse contexto, melhores conquistas farão parte de um processo natural, havendo uma maior corresponsabilização de todos.

É preciso um movimento mútuo para que a autonomia, a flexibilidade, a confiança, a criatividade, a colaboração e a corresponsabilidade sejam exercitadas nos grupos de trabalho. As lideranças precisam estar atentas aos perfis, características pessoais e condições de saúde de cada membro da equipe para que haja um processo sintonizado com as características e condições das atividades vinculadas à singularidade de cada um para, assim, haver um sentimento de propósito, pertencimento e prazer no trabalho.

É possível que líderes e servidores se mantenham resilientes diante de tantos desafios?

Todas as pessoas têm, mesmo diante desse cenário conturbado, forças e habilidades para lidar com os desafios da vida. Ainda, quando alguém está vulnerável ou precisa de ajuda, isso não expressa uma incapacidade.

Em geral, pessoas consideradas resilientes possuem algumas características em comum: a aceitação obstinada da realidade, uma crença importante de que a vida tem um sentido e um propósito, além da capacidade de improvisar diante dos desafios.

Quando encaramos a realidade de fato, podemos nos preparar para agir e nos tornar capazes de enfrentar e sobreviver a adversidades extremas, uma vez que nos treinamos a sobreviver antes que o fato em si aconteça.

A resiliência é um reflexo, um modo de encarar e compreender o mundo profundamente enraizado na mente e na alma do sujeito. As pessoas resilientes enfrentam a realidade com convicção, encontram sentido nas adversidades.

O excesso de trabalho e a exaustão não combinam com a resiliência. A chave da resiliência é trabalhar “duro” de verdade e depois parar; recuperar-se e tentar novamente. Essa conclusão baseia-se na biologia, pois quando o corpo está desalinhado devido a trabalho em excesso, desperdiçamos vastos recursos mentais e físicos tentando voltar ao equilíbrio, antes de sermos capazes de seguir em frente.

Poder fazer uma pausa cognitiva a cada 90 minutos para recarregar as baterias, tentar não almoçar em sua mesa de trabalho, e em vez disso, passar algum tempo ao ar livre com seus amigos, sem falar de trabalho, são atitudes importantes para aumentar a resiliência. Além disso, tirar todos os momentos de folga e de férias aos quais têm direito, o que não só permite que o corpo, a mente e as emoções se recuperem, como pode aumentar a produtividade.

3. DICAS DE SAÚDE MENTAL DENTRO E FORA DO TRABALHO

Sobre trabalho e pessoa

Existem novas possibilidades no exercício das lideranças, diante de tudo o que já foi contextualizado até este ponto. Aqui, optamos por considerar dois deles: um vem pelo viés da inspiração que a liderança pode gerar no grupo de trabalho, pela transparência com que transmite naturalmente seu propósito, e o outro pelo viés da construção ética na relação com as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho.

Quando as pessoas têm mais consciência sobre o sentido do seu fazer, sobre o propósito de estarem trabalhando naquela instituição e fazendo o que estão fazendo, as relações e o próprio processo de trabalho fluem de maneira mais saudável. Quando há uma desconexão destas linhas que interligam esta rede, há sofrimento e fragilidade nos processos e entregas das tarefas.

Para promover a saúde mental, é preciso que os nossos porquês façam sentido e assim busquemos os nossos “o quês” e “comos” em cenários onde possamos aproximar com mais verdade o que sentimos e expressamos. Quando nos perguntamos o porquê de estarmos fazendo algo, atingimos um nível de mais profundidade naquilo que vem ser do humano.

Acordo e visão sistêmica

É fundamental promover espaços em que a comunicação das diretrizes e a construção com o servidor de acordos de entregas sejam facilitadas e sistemáticas.

Definir as atividades a serem realizadas, evidenciando a importância e o objetivo daquele trabalho num contexto sistêmico, desde o lugar dessas tarefas na área de atuação até a importância que têm na Instituição e no Estado, a partir de uma perspectiva sistêmica e estratégica.

Considerar o espaço de criação e decisão que este servidor pode exercer neste trabalho, vai estabelecer redes mais seguras de apoio e funcionalidade.

Sintonia de expectativas e condições

É necessário comunicar a necessidade para as demandas de trabalho, de acordo com o que foi construído e definido com o servidor, confirmando se as expectativas estão sintonizadas para a realização.

É fundamental considerar o perfil, as condições em que se encontram os servidores e as atividades que devem ser realizadas.

É também muito importante criar e sustentar as condições para que o que foi acordado possa ser realizado.

Acompanhamento e desenvolvimento:

1. Reuniões gerais

As reuniões com todos os membros do grupo podem criar possibilidades e servir a vários objetivos distintos. De forma global, tendem a dar sentido de unidade e pertencimento ao grupo, mesmo diante das singularidades e da importância de cada indivíduo para o contexto geral do trabalho.

Nas reuniões gerais, é interessante demonstrar que as diferenças são uma força de complementaridade e não somente problemas e conflitos a serem resolvidos, assim como apresentar os impactos de cada serviço na instituição como um todo. O contexto de aproximação e de engajamento em reuniões gerais fortalece a comunicação e a implicação no trabalho.

Dentre os objetivos específicos seguem alguns exemplos de resultados:

- O acolhimento e valorização de cada membro e do grupo como um todo;
- A integração e o sentimento de unidade;
- A construção de soluções inovadoras na complementaridade e construção coletiva;

- A transmissão e a construção de diretrizes e estratégias;
- A sintonização da comunicação;
- O discernimento para a elaboração de conflitos;
- A disseminação da informação de interesse de todos;
- O desenvolvimento e a promoção do sentimento de pertencimento e inclusão no grupo;
- O desenvolvimento e a manutenção dos sentimentos de propósito e sentido no trabalho;
- O desenvolvimento de novas habilidades, nos casos de reuniões permanentes para que as pessoas do grupo estudem algum tema importante para elas ou para o grupo e/ou apresentem suas atividades;
- O compartilhamento das conquistas com os membros da equipe, reconhecendo as entregas e o espírito de colaboração da equipe.

2. Reuniões específicas com pequenos grupos de trabalho

- As reuniões em pequenos grupos são mais efetivas para a resolução de problemas;
- Facilitam os encaminhamentos de soluções em projetos e processos;
- Harmonizam a realização dos trabalhos operacionais;
- Podem conter a realização de estudos e discussões temáticas;
- O número reduzido de pessoas pode representar mais proximidade e a sensação de mais segurança para que cada um possa expressar o que pensa e sente.

3. Encontros individuais

- Os encontros individuais são sempre excelentes oportunidades de estreitar vínculos e, assim, desenvolver mais confiança e respeito entre os dois interlocutores;
- Podem fomentar momentos para sintonizar algum ponto e até para realizar um feedback, incluindo a busca sobre as condições de saúde física e mental da pessoa, assim como escutá-la em tais condições;
- Aproveitar oportunidades para encontrar com a pessoa, em específico, formas de desenvolvê-la em suas potencialidades e acordar com ela este movimento saudável de desenvolvimento;
- Simplesmente falar de algum assunto pessoal de interesse de cada um. Conversas simples e honestas são momentos muito relevantes e ainda muito subestimados pelas pessoas e pelas lideranças.

Necessidades no teletrabalho

Nas condições do teletrabalho tanto na pandemia, quanto no pós-pandemia é preciso atenção especial a alguns pontos específicos para além do que já falamos até aqui:

- Estabelecer junto aos servidores e colaboradores os melhores horários para a realização de reuniões, encontros, chamadas, tendo em vista a flexibilidade que o regime de teletrabalho ocasiona, mais acentuada em tempos de distanciamento social, com a restrição das escolas e de algumas redes de apoio familiar;
- Manter contato com os servidores em teletrabalho para acompanhar as condições e o contexto em que se encontram, assim como disponibilizar-se para contribuir com alguma necessidade técnica ou pessoal, possível de ser atendida;
- Manter a regularidade de reuniões que integrem todos os membros da equipe, levando em conta o bem-estar e assuntos gerais de interesse de todos, incluindo relatos de como estão lidando com todo este momento;
- Promover canais de comunicação transparente com os membros da equipe, de maneira a alinhar as informações relevantes para o seu trabalho e para oportunizar ao servidor um sentimento de pertencimento;
- Observar para que todos possam estar inseridos no contexto de trabalho da equipe;
- Observar as condições de adaptação e aprendizagem nas novas tecnologias e habilidades para encontrar formas de auxiliar no desenvolvimento de cada um dos servidores;
- Observar sinais de sofrimento psicológico dos servidores e solicitar orientação às áreas responsáveis na sua Instituição, para melhor ajudar e encaminhar a situação;
- Integrar o trabalho presencial e remoto, bem como os servidores que estejam exercendo o teletrabalho com os que estejam em trabalho presencial.

Abrir espaço para o autoconhecimento e para o afeto compartilhado

Gozar a vida de relações interpessoais e, em especial, a vida de relação no trabalho, supõe uma dinâmica interna, na qual o sujeito pode compreender como suas emoções estão sendo elaboradas no contexto geral.

Falar sobre e olhar para nossos sentimentos ainda é algo difícil em nossa sociedade, que passou por muito tempo na busca da perfeição, da excelência, do não erro. Por mais que possa ser louvável que busquemos a qualidade no que expressamos no mundo e também no mundo do trabalho, por muito tempo vivemos reproduzindo cenários onde a busca pelo não erro, muitas vezes, ocasionou resultados contrários ao que buscávamos, contrários, inclusive, ao processo natural da vida.

Nessa busca desenfreada, por vezes atribuímos erro e fracasso a situações que, na verdade, poderiam trazer experiências de aprendizado. Quando nossos comportamentos e modos de ser já estão automatizados em cada situação de vida e de trabalho, e não conseguimos enfrentar o que vem se repetindo em sofrimento, passamos a ser escravos de nossas emoções e das relações de poder estabelecidas nos grupos da sociedade e do trabalho.

É preciso, por isso, abrir espaços para a compreensão da importância do autoconhecimento. Para se conhecer é preciso que tomemos decisões firmes, porém da ordem do sutil. Para que consigamos chegar neste ponto de tomada de decisão, precisamos de intenção e sentido. Se não acreditarmos que a ideia de se autoconhecer seja possível ou até mesmo necessária, não faremos este movimento.

É necessário também desmistificar as compreensões do conceito de autoconhecimento que podem ter sido banalizadas, já que se fala tão comumente deste tema que parece que poderíamos prescrever uma “receita de bolo” igual para todos. No entanto, apenas pelo fato de decidirmos diversificar nossas experiências, já estaríamos implicados no processo de autoconhecimento, pelos sentimentos e percepções da experiência vivenciada. Este processo é único para cada ser, mas é imprescindível que estejamos mais conscientes acerca de como reagimos e agimos em função das nossas emoções e sentimentos.

Como saber quais os caminhos a percorrer para fazer-nos as perguntas corretas para encontrar as nossas melhores respostas, a saúde e a paz interna? Não uma paz passiva, mas muito ativa. Este caminho passa pela palavra tão pouco usada no mundo do trabalho, mas não menos imprescindível na existência, a palavra AMOR. Por que ainda acreditamos que a seriedade e o profissionalismo do mundo do trabalho não se conectam com os caminhos do amor? Amor em sentido lato senso, no sentido daquilo que nos move, do que nos faz agir de forma mais natural, de forma mais fluida, genuína e, principalmente, autêntica. Por que ainda precisamos de tanto reconhecimento externo? Por que nos defendemos tanto nas nossas relações mais próximas? Por que ainda criamos tanta ilusão e tanta suposição daquilo que o outro sente ou pensa de nós? Por que ainda dialogamos tão pouco?

O amor também nos oferece a perspectiva do autocuidado, de abrir espaço nas agendas para escutar o afeto interno e as necessidades dos outros, de quem está a nossa volta. E diante dessas reflexões, ainda temos mais perguntas que poderão construir novas respostas.

Paradas e intervalos

Durante a rotina, é necessário realizar paradas e intervalos para movimentar o corpo e oxigenar a mente. Essa atitude aparentemente simples auxilia para que não sejamos sugados pelos compromissos e rotinas sem perceber.

Nessa rotina automatizada, podemos estar em posturas físicas inadequadas, cansando o corpo. Na questão das percepções e emoções, podemos entrar em processos automáticos de preocupações e divagações que nos tiram do real estado de presença. As paradas quebram este ritmo, nos auxiliando a recomeçar de novos lugares internos.

Prática da meditação

Este ponto merece destaque pelos achados científicos favoráveis no bem-estar das pessoas e pelas amplas possibilidades de prática. A prática da meditação tem sido muito difundida nos meios sociais, científicos e, em especial, no campo da saúde. São muitas informações e muitas dúvidas de quem deseja conhecer e iniciar este tipo de prática. O que parece evidente nos estudos é que esta é uma prática que comprovadamente contribui para saúde das pessoas que optam por vivenciá-la.

Hábito de escrita de sentimentos e sonhos

Criar o hábito de escrever e/ou desenhar o que está sentindo e sonhando, em caderno específico para esse fim, pode contribuir muito com a compreensão e organização dos pensamentos e sentimentos e pode auxiliar na construção de uma espécie de diário interno saudável.

A corresponsabilização na construção de caminhos para a colaboração e prazer no trabalho

Há o surgimento de uma janela de transformação e mudança no mundo do trabalho e todos fazem parte de uma rede de colaboração. Ao salientar o conceito de corresponsabilização chamamos a atenção para a importância do papel de cada um na construção conjunta de soluções para si, para todos e para o todo. Soluções no trabalho, nas relações e até na vida pessoal podem ser construídas por caminhos nos quais as pessoas se sintam implicadas e colaborando.

Comunicação, colaboração e empatia

- Identificar seus principais desafios no momento, buscando compreender os melhores meios para resolvê-los. Avaliar se alguém poderia ajudá-lo na solução e pedir ajuda;
- Identificar se poderia contribuir com o desafio do grupo e/ou de um colega em especial e colocar-se à disposição para colaborar no que for possível e se for o caso;
- Encontrar formas de se estabelecer canais de comunicação para sintonizar e deixar claras as informações que são necessárias aos interessados;
- Estabelecer um canal de comunicação com seus gestores, deixando claras suas demandas e necessidades;
- Estabelecer canal de comunicação com os seus colegas para deixar claras suas demandas e necessidades;
- Buscar saber como seus colegas estão vivenciando este momento e se precisam de ajuda, inclusive os gestores, pois também são pessoas, também sofrem, também sentem.

Acolhimento e afeto nas relações interpessoais e de trabalho

Cuidar de si e das pessoas da equipe, enquanto trabalhamos, não é um luxo, é uma responsabilidade. Depois de perceber que alguém precisa de ajuda, todos nós somos responsáveis pela produção de cuidado. E pode ser muito gratificante saber que alguns de nós fizeram a diferença. Para isso, podemos lançar mão de dicas simples e valiosas, como:

- Escutar atentamente qualquer pessoa que esteja falando conosco, sempre. A sensação de abandono e insegurança pode ser mais grave quando tem uma pessoa ao lado, mas ela não está de fato presente;
- Realmente, buscar observar e entender o ponto de vista e os sentimentos da outra pessoa;
- Deixar a pessoa falar, permanecendo em silêncio;
- Tentar resumir, ao fim da fala da outra pessoa, o que entendemos daquilo que ela disse. Isso diminui os ruídos da comunicação e demonstra o nosso interesse;
- Buscar informações precisas e com evidências científicas sobre os acontecimentos. Não inventar nada a respeito daquilo que não sabemos. É óbvio que não podemos ter TODAS as informações, mas é importante que saibamos onde conseguir informações adequadas;
- Ajudar as pessoas a ajudarem a si mesmas é uma tarefa humanitária. Quando eu resolvo TODOS os problemas de outra pessoa, estou implicitamente supondo

que ela não tem condições de enfrentar as questões que vive. E isso é um equívoco;

- Posso ajudar a pessoa a fazer uma pausa e considerar as prioridades e suas questões mais urgentes;
- Posso incentivá-la a utilizar suas próprias estratégias, as quais já tenham sido utilizadas em alguma vivência passada. Isso ajuda a sentir mais força e a resgatar um certo senso de controle que pode ter se perdido nesses últimos meses principalmente;
- Incentivar, também, o próprio questionamento pessoal, por exemplo: Já aconteceu de passar por algum sofrimento parecido? O que tentou fazer? Alguém ajudou? Há alguém que possa ajudar nesse momento?;
- E, se possível, ajudar a pessoa a se sentir confiante para que ela possa, num futuro breve, ajudar seus pares e sua comunidade.

Oportunidades pessoais

- Identificar, principalmente no teletrabalho, as oportunidades provenientes da queda de barreiras físicas entre as organizações e os servidores, para usufruir essas oportunidades de modo que a vida pessoal e o trabalho possam encontrar mais meio de fortalecer o prazer e o bem-estar;
- Valorizar os aprendizados que estão agregados aos novos modos de trabalho, valorizando todas as conquistas;
- Identificar os limites necessários a serem estabelecidos entre as próprias questões da ordem do trabalho e da ordem pessoal, para evitar que estas dimensões fiquem totalmente misturadas e tragam muita angústia para o servidor;
- Identificar os melhores horários, as melhores possibilidades para que o trabalho flua melhor, procurando respeitar os horários estabelecidos para não realizar três turnos e se impossibilitar de realizar refeições, por exemplo;
- Construir um ambiente mais confortável, para que se sinta bem ao realizar seu trabalho, pois facilmente nos adaptamos a contextos desfavoráveis sem perceber;
- A saúde mental depende, portanto, da fundamental compreensão da interdependência entre corpo e mente, o individual e o social. Em última análise, fazemos parte de um todo complexo cheio de diversidades e precisamos uns dos outros, pois somos animais gregários. Assim, há maiores probabilidades de vivermos bem se, em detrimento da competição, pudermos compartilhar.

REFERÊNCIAS

Achor, S. **“Are the People Who Take Vacations the Ones Who Get Promoted?”**
Harvard Business Review on-line, 12 de junho de 2015.

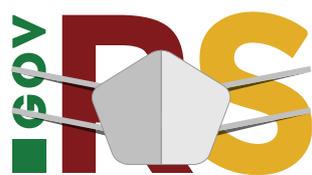
Coutu, D. L. O mecanismo da resiliência – **Três traços de quem dá a volta por cima.**
In: Resiliência. Harvard Business Review.p.86

Sonnenfield, J. A., Ward, A.J. **Contra-atacando: como grandes líderes se reergueram após desastres em suas carreiras** – gerencie grandes reveses profissionais. In:
Resiliência. Harvard Business Review.p.86

OPAS, 2015. **Primeiros cuidados psicológicos: um guia para trabalhadores de campo.** Disponível em:
https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=4847:primeiros-cuidados-psicologicos-um-guia-para-trabalhadores-de-campo&Itemid=839

Queiroga, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19** [recurso eletrônico]/ Fabiana Queiroga. –Porto Alegre: Artmed, 2020. – (Coleção o trabalho e as medidas de contenção COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho; Capítulo 2 -Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia, página 13.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Departamento de Administração. Divisão de Gestão de Pessoas e do Conhecimento. **Orientações para as novas práticas de trabalho em atividades presenciais e teletrabalho.** [Em fase de elaboração]. 2020.



NOVAS FAÇANHAS

NO PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

planejamento.rs.gov.br