



# III JORNADA DE **SAÚDE DO SERVIDOR**



## Estratégias de Saúde no Trabalho

## 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

Elaboração da Cartilha: Cláudia Magnus (Psicóloga - Doutora em Saúde Mental e Trabalho)

Revisão: Kleber Rocha e Priscila Nassif da Silva

Projeto Gráfico: Assessoria de Comunicação SPGG

### COLABORAÇÃO

Escola de Governo

## SUMÁRIO

1. ESTRATÉGIAS DE SAÚDE NO TRABALHO: E AGORA? .....	4
2. QUAL É A DEFINIÇÃO DE SAÚDE MENTAL? .....	5
3. QUAL O PAPEL DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO DE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO?.....	6
4. QUAL O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DE UM TRABALHO SAUDÁVEL?.....	6
5. ESTRATÉGIAS DE SAÚDE NO TRABALHO .....	7
REFERÊNCIAS.....	8

## 1. ESTRATÉGIAS DE SAÚDE NO TRABALHO: E AGORA?

É importante compreender que o trabalho nunca será neutro em relação a nossa saúde, ele precisa estar presente na própria definição de saúde, uma vez que ocupa um lugar privilegiado na luta contra o sofrimento e a doença. Desta forma o trabalho tem um papel central na produção de saúde física, através da análise das condições de trabalho e de saúde psíquica, pela forma de organização do trabalho. Logo torna-se urgente pensarmos uma organização do trabalho que seja menos nociva para que o servidor se coloque a serviço da construção identitária no trabalho, produzindo prazer e saúde.

Mas para além da remuneração, o trabalho tem importante papel em nossa subjetividade porque ele pode ser definido como:

- Atividade psíquica;
- Estruturador da personalidade;
- Importante referencial, para o desenvolvimento emocional, psíquico e cognitivo do indivíduo;
- Permite que o sujeito “saia de si mesmo”, enredando-se na narrativa coletiva/institucional;
- Fator de reconhecimento social;
- É realizado com os outros, para os outros, subordinado a um objetivo coletivo, organizado, coordenado. Ele é assim objeto de enfrentamentos e de conflitos;
- Elemento paradoxal - fonte de sofrimento que pode levar ao adoecimento, mas também, ao prazer e realização.

A organização do trabalho traz impactos na saúde mental sendo constituída por uma série de fatores subjetivos, descritos como:

- Condições de infra-estrutura;
- Qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos, sistemas operacionais, material e informação;
- Natureza e divisão das tarefas – Hierárquica, técnica, operacional, administrativa e social;
- Produtividade Esperada – Metas, qualidade, quantidade;
- Tempo – Jornada, pausas, turnos, prazos;
- Modos de gestão - Distribuição de tarefas, de pessoas, de recursos, autonomia, participação e avaliação;
- Regras formais – Missão, legislação, normas, procedimentos;
- Regras informais – Regras de ofício, práticas, hábitos;
- Interações coletivas – Comunicação entre membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho.

## 2. QUAL É A DEFINIÇÃO DE SAÚDE MENTAL?

Para Freud está relacionada com a capacidade de amar, ou seja, de se relacionar e também de trabalhar.

Dejours, autor específico do trabalho, define saúde mental como:

- A possibilidade de Inventividade e de autonomia no hiato entre o trabalho prescrito e o real;
- Quando o trabalhador coloca Sentido/significado naquilo que executa – sua perda leva ao desengajamento afetivo do sujeito/coletivo;
- A existência de Poros, ou de pequenas paradas;
- Haver reconhecimento hierárquico (gestores) e horizontal (dos pares);
- Relações coletivas de solidariedade e apoio (interprofissionalidade – com, sobre e entre si);
- Espaços genuínos de discussão, de protagonismo e de deliberação (autonomia para rever/transformar processos).

Quando estas condições não estão presentes nas instituições o sofrimento se torna mais intenso, podendo evoluir para patologias mais graves. Para lidar com este sofrimento desenvolvemos algumas estratégias, que podem ser definidas como defesas construídas e sustentadas para lidar com as dificuldades do real do trabalho. Têm como objetivo amenizar o sofrimento e protelar a eclosão de transtornos mentais. Podem ser classificadas em:

- **Estratégias Individuais:** Trazem algum alívio ao sofrimento individual, mas não modificam a organização do trabalho. Exemplos: dança, caminhadas, espiritualidade, dentre outras;
- **Estratégias Coletivas:** Ocorrem em caráter coletivo, mas sem a pretensão de modificar a organização do trabalho. Elas não são defesas duradouras e podem ser rompidas a qualquer momento. Exemplos: afastamentos, endurecimento/distanciamento, reclamação, silêncio, não enfrentamento, racionalização, dentre outras;
- **Estratégias Coletivas de Saúde:** Ocorrem no coletivo, são as mais duradouras e produtoras de saúde psíquica porque modificam a organização do trabalho em algum nível. São sustentadas pela subjetividade do próprio grupo de trabalho, promovendo assim o seu equilíbrio psíquico. O grupo usa sensibilidade, inteligência prática como forma de contribuir para a transformação do trabalho. Exemplo: Reuniões com pautas genuínas sustentadas pela solidariedade do grupo, mudança de regras de convívio, mudança dos processos de trabalho, dentre outras.

### 3. QUAL O PAPEL DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO DE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO?

- Estimular o trabalho coletivo e a cooperação;
- Ter a responsabilidade de manter espaços de deliberação - pensar nos modos de trabalhar, o que é eficaz, o que é bom, o que é ruim, através da inteligência deliberativa;
- Avaliar os processos e os resultados (precisa conhecer o trabalho);
- Avaliar coletivamente (e não de forma individualizada que geram competição e quebra dos laços afetivos);
- Entender a respeito da teoria da cooperação horizontal, cooperação vertical e cooperação transversal (público atendido);
- Criar espaços formais e informais (espaços de convívios), espaços de deliberação;
- Construir e estimular a cooperação horizontal entre pares, mas também a cooperação vertical entre chefes e seus subordinados.

### 4. QUAL O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DE UM TRABALHO SAUDÁVEL?

- Gestor/servidores/Não fiquem sozinhos!!
- Fomentar questionamentos sobre como as pessoas podem se constituir coletivamente, como podem discutir as regras da profissão, como podem evoluir;
- Colocar em discussão os valores do trabalho (processo dinâmico);
- Trabalhar na sensibilização e reflexão – compreender para transformar;
- Não olhar para o desengajamento das pessoas, mas entender porque o trabalho as desengajou;
- Criar espaços de diálogo - formais (discussão sobre o trabalho) e informais do trabalho – construir confiança e cooperação, repactuar os acordos de trabalho;
- Fomentar sentido, coerência, reconhecimento e pertencimento.

Desta forma o processo de construção e de manutenção de saúde no trabalho exige participação ativa de todos: instituição, gestores, servidores para a formação de Estratégias que sejam resolutivas.

## 5. ESTRATÉGIAS DE SAÚDE NO TRABALHO

- Capacidade de se indignar resolutivamente no coletivo;
- Reconhecimento – hierárquico e horizontal;
- Espaços genuínos de deliberação;
- Sentido do trabalho - o que importa é a qualidade do trabalho executado;
- Solidariedade no trabalho;
- Formação de coletivos (blindagem)– implica vínculos de confiança e cooperação;
- Cooperação é entendida como inteligência no plural (deve ser estimulada sempre);
- Avaliação periódica dos processos de trabalho;
- Avaliação coletiva do Trabalho - processos e resultados/novos arranjos para o mundo virtual;
- Avaliar as condições de trabalho - saúde física;
- Avaliar principalmente a organização do trabalho – saúde psíquica (liberdade, autonomia, inventividade, divisão justa das tarefas, diversos pesos e medidas, mundo invisível).

Para concluir, como afirma Dejours (2008), saúde e prazer estão sempre por serem conquistados, nunca são definitivamente adquiridos. E esta deve ser uma conquista particularmente de todos – instituições/gestores/servidores. Desejamos muita saúde no trabalho e na vida!

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hannah. Eichmann em Jerusalém – um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das letras, 2010.

DEJOURS, Christophe. A loucura do Trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

\_\_\_\_\_. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.). Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. Capítulo Addendum, Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.

\_\_\_\_\_. A Banalização da Injustiça Social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999/2005.

\_\_\_\_\_. Trabalho vivo, trabalho e emancipação. Tomo 2. Brasília: Paralelo 15, 2012.

Instituto Trabalhar - <https://www.institutotrabalhar.com.br>

MAGNUS, Cláudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. A construção de saúde, entre o servir e a servidão: das relações entre servidores de um hospital psiquiátrico público. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2012, vol.15, n.2, p.175-188.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. Clínica Psicodinâmica do Trabalho, o sujeito em ação. Curitiba: Juruá, 2012.





[planejamento.rs.gov.br](http://planejamento.rs.gov.br)