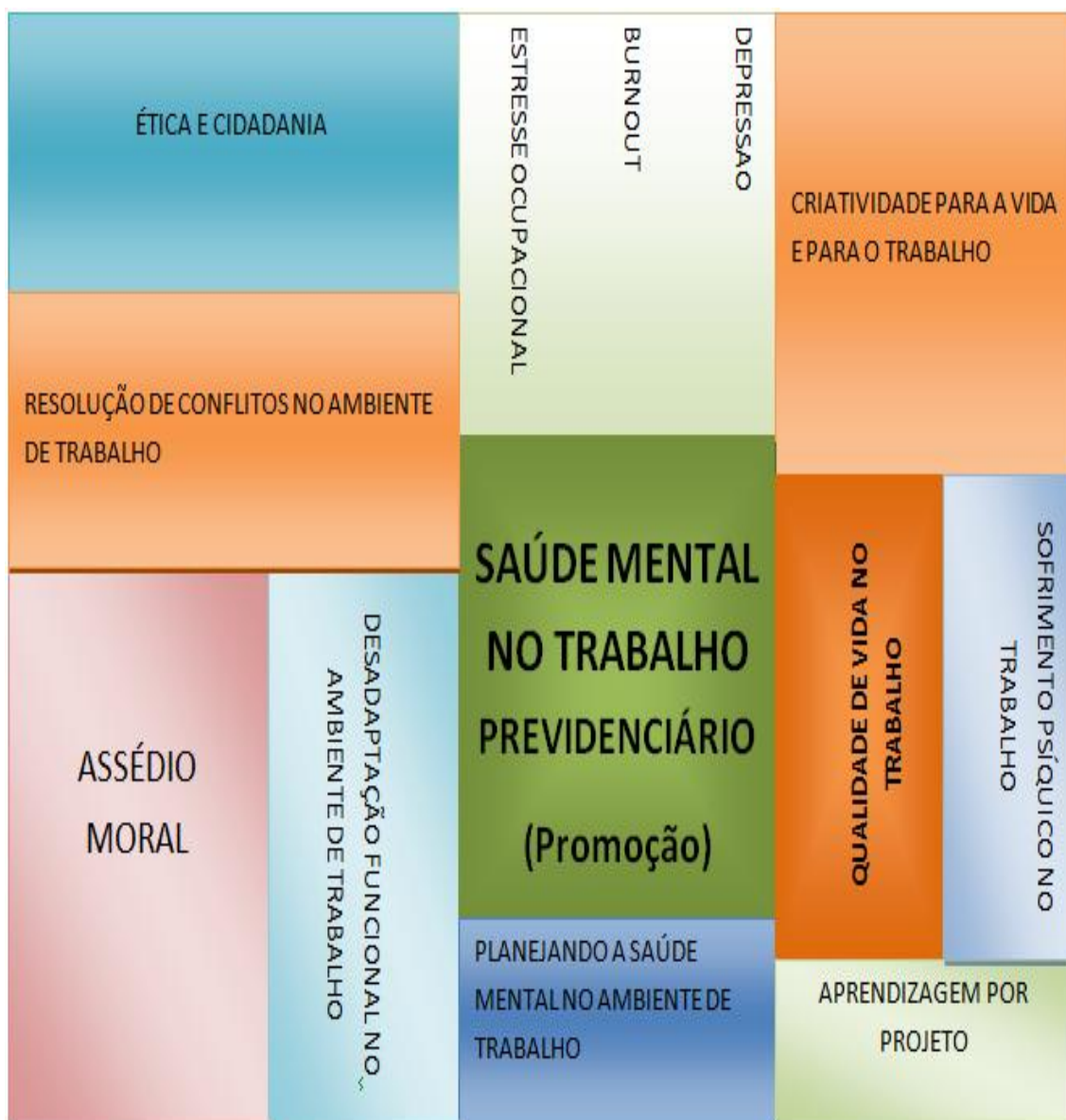




INSS - INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL NORDESTE  
GERÊNCIA EXECUTIVA RECIFE  
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS  
SISTEMA INTEGRADO DE ATENÇÃO SAÚDE DO SERVIDOR



## PORTFÓLIO DE ATIVIDADES

Recife, fevereiro de 2011.

# SUMÁRIO

Apresentação

Como é o Programa de Promoção à Saúde Mental

Saúde Mental no Trabalho – Aspectos Psicológicos

Planejando a Saúde Mental no Ambiente de Trabalho

Sofrimento Psíquico no Trabalho Previdenciário

Qualidade de Vida no Trabalho

Assédio Moral

Depressão, Estresse Ocupacional e Burnout

Desadaptação Funcional no Ambiente de Trabalho

Preparação Psicológica para o Processo de Aposentadoria

Criatividade para a Vida Pessoal e Profissional

Ética e Cidadania

Considerações Gerais

Adendo

Referências Bibliográficas

***“O novo desafio que marcará o século XXI, é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e de trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.”***  
**(DE MASI, 2000)**

***“A atividade do homem é um dos meios pelos quais ele pode construir sua saúde. A situação de trabalho é lugar onde, fundamentalmente, se realiza esta construção.”***  
**Duraffong, 1985.**

*“Por muito tempo, eu pensei que a minha vida fosse se tornar uma vida de verdade. Mas sempre havia um obstáculo no caminho, algo a ser ultrapassado antes de começar a viver, um trabalho não terminado, uma conta a ser paga. aí sim, a vida de verdade começaria.*

*Por fim, cheguei à conclusão de que esses obstáculos eram a minha vida de verdade. Essa perspectiva tem me ajudado a ver que não existe um caminho para a felicidade.*

*A felicidade é o caminho! Assim, aproveite todos os momentos que você tem. E aproveite-os mais se você tem alguém especial para compartilhar, especial o suficiente para passar seu tempo; e lembre-se que o tempo não espera ninguém.*

*Portanto, pare de esperar até que você termine a faculdade; até que você volte para a faculdade; até que você perca 5 kg; até que você ganhe 5 kg; até que seus filhos tenham saído de casa; até que você se case; até que você se divorcie; até sexta à noite até segunda de manhã; até que você tenha comprado um carro ou uma casa nova; até que seu carro ou sua casa tenham sido pagos; até o próximo verão, outono, inverno; até que você esteja aposentado; até que a sua música toque... e decida que não há hora melhor para ser feliz do que agora mesmo...*

*Lembre-se: felicidade é uma viagem, não um destino.* *Henfil*

**Dedico este trabalho ao Dr. Sérgio Carneiro, em reconhecimento a sua dedicação e competência à causa da atenção e saúde do servidor público federal, inaugurando um novo marco referencial neste campo.**

## APRESENTAÇÃO

Este Portfólio reúne e organiza o conjunto de informações técnicas e de várias atividades realizadas, que podem ser acionadas pelo programa de atenção à saúde mental previsto no SIASS, também como iniciativa de gestores e servidores quanto à melhoria da qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde, possibilitando o atendimento a uma demanda urgente, necessária e agora despertada.

### PORTFÓLIO

*Um meio de organizar, facilitar, referendar, avaliar, divulgar, atualizar algumas das atividades desenvolvidas é apoiar-se no portfólio. Nele além dos registros de trabalho, informações, contribuições, descobertas, reflexões podem ser feitas, contribuindo para o conhecimento de dificuldades e possibilidades e também o desenvolvimento de ações, da consciência individual e coletiva.*

Para a Organização Mundial de Saúde (2001) os conceitos de saúde mental englobam o bem-estar subjetivo, a autonomia, a competência, a auto-eficácia percebida, a auto-realização do potencial intelectual e emocional da pessoa.

A melhoria dos ambientes de trabalho reflete o melhor reconhecimento do lado humano na instituição, a valorização do servidor e a mudança de paradigma quanto a uma visão preventiva da saúde mental, representando um avanço no desenvolvimento institucional dos seus recursos humanos.

Peter Spinks (1992) nos diz que “Ao questionar a relação trabalho, saúde mental e organização estamos de fato questionando a sociedade, sua direção, seus valores, sua estrutura de poder e sua definição de cidadania com base no engajamento na sua prática social.”

Conhecer e mapear as formas de riscos mentais, os estressores de que são vítimas os nossos servidores e que se fazem presentes em seu local de trabalho, pode se constituir os passos iniciais deste Programa que prevê a possibilidades de planejamento de atividades preventivas, de apoio psicológico, encaminhamento para tratamento e acompanhamento dos casos apresentados, melhorando significativamente os ambientes de trabalho

A prevenção e a promoção são sempre a melhor alternativa na abordagem da saúde mental e suas causas. Trata-se de uma questão complexa e multifacetada, com interconexões com o indivíduo, a família, a instituição e a sociedade.

O INSS além da missão de reconhecimento de direitos previdenciários tem uma importante função de mediação social, face ao perfil de nossa clientela e

considerando os seus riscos psicossociais e econômicos. E neste ponto, precisamos aprender e estar cada vez mais humana e tecnicamente preparados para fazer frente a esta realidade.

Eis alguns dos pontos críticos detectados em nossa experiência: observação de questões ligadas à apreciação do outro (precariedade no reconhecimento da pessoa, na atenção, no respeito e na escuta), da comunicação verbal deficiente nas relações interpessoais e profissionais, da insegurança no atendimento a clientela, de posturas autoritárias, individualismos, competições destrutivas, processos decisórios inconsistentes.

Estas deficiências resvalam para conflitos, agressões, incompreensões, reações imprevisíveis, retrabalhos, ambientes tensos e sob pressão, minando então nossa eficiência e eficácia pessoais, profissional e comprometendo a qualidade de nossas metas institucionais.

*Buscar, se for possível, o conhecimento sobre a questão da saúde mental dos servidores previdenciários na atual conjuntura de reestruturação produtiva, tentando evidenciar os possíveis nexos e influências entre gestão, organização do trabalho, saúde mental, qualidade de vida e identidade desses profissionais assim poderemos, então, abrir uma nova etapa para a sustentabilidade, eficiência e fortalecimento da instituição e do processo de cidadania.*

*Do contrário, a saúde física e mental para o servidor estará sob constantes riscos, e a instituição convivendo com insatisfação nos ambientes de trabalho, absenteísmo, presenteísmo e aposentadorias precoces ou por invalidez, reproduzindo uma dinâmica já conhecida e não mais cabível no contexto de política de saúde.*

# Como é o programa de promoção de saúde mental?

## INÍCIO

Através de uma reunião inicial nos locais de trabalho os seus gestores e servidores fazem levantamento junto ao Psicólogo, de suas dificuldades e necessidades, resultando em subsídios relacionados às questões de saúde mental no trabalho.



## PLANEJAMENTO

O Psicólogo responsável apresenta uma proposta de trabalho, a partir dos dados coletados e apresentados pelo grupo. Gestores e servidores e psicólogo discutem seu conteúdo, concluindo com as modificações, se forem necessárias, e agendamento das atividades.



## EXECUÇÃO

Após agendamento do cronograma de trabalho, a proposta será executada dentro de um prazo estabelecido em comum acordo com os interessados.



## AVALIAÇÃO - ACOMPANHAMENTO

Serão feitas avaliação, durante e ao final dos trabalhos. Também serão feitos acompanhamentos em distintos momentos após o término dos trabalhos (Follow-up).



## Quem deve participar do programa?

Todos os setores que tem preocupação e responsabilidade com a saúde mental de seus servidores. As constantes tensões do dia a dia, os conflitos diários do ambiente de trabalho vão pouco a pouco minando a saúde física e mental, contribuindo para a insatisfação com o trabalho e comprometendo a saúde em geral, o bom desempenho pessoal, profissional e setorial.

## Para que serve este portfólio?

Este Portfólio tem o objetivo de informar, orientar, inspirar e ajudar o gestor e o servidor a compreender melhor as questões pertinentes a saúde mental no ambiente de trabalho, permitindo a ampliação de sua consciência pessoal/profissional e a tomada de iniciativas para o desenvolvimento de ações de saúde mental.

Procura contribuir para a construção de ambientes e relacionamentos interpessoais e profissionais saudáveis dentro da instituição.

## Como fazer para participar?

Entrar em contato com o responsável por esta ação, Antonio Celso Menezes Tavares ([antonio.celso@previdencia.gov.br](mailto:antonio.celso@previdencia.gov.br)), tendo idealizado e elaborado este portfólio.

## Quais as credenciais técnicas do responsável?

**Antonio Celso Menezes Tavares é psicólogo (formação, licenciatura e bacharelado) e educador, conta com mais trinta anos de experiência profissional na área e também em ensino universitário. Tem curso de Psicoterapia pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Especialista em Intervenção Psicossocial pela UFPE (Universidade Federal de Pernambuco), Curso de Criatividade e Estratégia pelo ILACE (Instituto Latino Americano de Ciências Cognitivas e Estratégia - São Paulo- SP), Mediação pelo CEMAPE (Centro de Mediação e Arbitragem de Pernambuco), entre inúmeros outros cursos de aperfeiçoamento e de constante atualização profissional. É um dos co-autores do livro Mediação Familiar, publicado pela UFPE em parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco.**

## SAÚDE MENTAL NO TRABALHO – ASPECTOS PSICOLÓGICOS

As relações entre saúde mental e trabalho vêm ganhando cada vez mais espaço em questões de saúde e qualidade de vida no trabalho.

De um modo geral pode-se pensar em saúde mental como *“a capacidade das pessoas e dos grupos para interagir e interatuar entre si e com o meio ambiente de modo a promover o bem-estar subjetivo o desenvolvimento e o uso ótimo das potencialidades cognitivas, afetivas, relacionais, em concordância com o bem comum e a justiça.”*

Hoje, diversas abordagens interagem entre si, aproximando diferentes áreas do conhecimento e fertilizando contribuições significativas, gerando uma maior sinergia para o entendimento das questões do psiquismo, da relação corpo-mente, numa tentativa de compreender o homem no processo produtivo, suas capacidades e seus limites.

### NEUROSES

**“Determina uma modificação, mas não uma desestruturalização da personalidade e muito menos perda dos juízos de realidade. A existência de tensão excessiva e prolongada, de conflito persistente ou de uma necessidade longamente frustrada, é sinal de que na pessoa se instalou um estado neurótico.”**

Dados da Organização Mundial de Saúde revelam um crescimento substancial dos números de transtornos e patologias mentais advindas da relação do homem com o mundo do trabalho, com projeções futuras preocupantes, havendo destaque para a depressão e outros transtornos emocionais como causa de maior afastamento do trabalho, nos próximos anos.

Os contextos de mudanças organizacionais e transformações tecnológicas no mundo do trabalho atingiram também o serviço público, ao lado de maiores exigências de eficiência, eficácia. As mudanças geraram alterações na organização do trabalho no serviço público, resultando em intensificação do trabalho, incrementos de demandas e maior ritmo na produção com maior custo humano.

O resultado é que as exigências físicas, emocionais, cognitivas, psicossociais se fazem presente no cotidiano laboral dos servidores, repercutindo em sua saúde mental, facilitando o aparecimento de transtornos e distúrbios mentais e psicológicos.

### PSICOPATIA

**“Não tem consciência moral ou a apresenta em grau muito reduzido. O permitido e o proibido não fazem sentido, o certo ou errado. Simular, enganar, roubar, assaltar, matar, não causa sentimentos de repulsa ou remorso.”**

A força de trabalho cada vez mais exigida se encontra diante de uma realidade que se torna mais complexa, necessitando de mais habilidades e qualificação e que possa acompanhar uma nova representação do mundo. Temos um custo humano, que minam as defesas de pessoas menos resistentes, atingindo seu psiquismo.



Heloani e Capitão (2003) assinalam que **“O trabalho como regulador social é fundamental para a subjetividade humana, e essa condição mantém a vida do sujeito; quando a produtividade exclui o sujeito podem ocorrer as seguintes situações: reatualização e disseminação das práticas agressivas nas relações entre os pares, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos administrativos; pouca disposição psíquica para enfrentar as humilhações; fragmentação dos laços afetivos; aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio coletivo; sensação de inutilidade, acompanhada de progressiva deterioração identitária; falta de prazer; demissão forçada; e sensação de esvaziamento.”** Grifo nosso.

No Serviço Público Federal, a criação do SIASS e a inclusão das questões de saúde mental no trabalho, representam uma resposta diante da complexidade da situação, da identificação, reconhecimento e visibilidade das questões de saúde do servidor em geral e àquelas que dizem respeito a sua saúde mental. “O adoecimento e o sofrimento psíquico relacionados ao trabalho são, na atualidade, um dos maiores, senão o maior desafio com o qual se defrontam os profissionais dedicados ao cuidado da saúde dos trabalhadores”, diz Elizabeth Dias Luar (In Glina - 2010).

A recente criação e a rápida expansão do SIASS para todo o Serviço Público indicam um grande avanço para as políticas de saúde do servidor, procurando em sua filosofia ir além do papel pericial, pois em seu bojo contém ações de promoção e vigilância, incluindo a questão da saúde mental, até então de certa forma ignorada e pouco visível no âmbito das ações de saúde do servidor.

Quando se pensa na evolução das instituições públicas, na melhoria de sua cultura organizacional, na sua eficiência e eficácia temos questões que vão além da saúde física, passa pela saúde mental, mais do que isto, é introduzir tais questões como noção de qualidade de vida pessoal e no trabalho, dentro **de uma visão de ética e cidadania pois são inseparáveis.**

Numa visão econômica, a gestão de pessoas no contexto de saúde significa ganhos múltiplos para a instituição, para os servidores e com projeção positiva para sua clientela, o cidadão, contribuindo para instaurar a imagem e a maior presteza no serviço público, tão almejada pela sociedade.



## **PLANEJANDO A SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Os contextos e ambientes de trabalho se constituem em locais privilegiados para introduzir ações educativas, preventivas e interventivas considerando as relações homem-trabalho e os fatores envolvidos como determinantes para a saúde, para a doença, para a qualidade de vida e para a qualidade de vida no trabalho.

Seu valor maior consiste na promoção, nas possibilidades preventivas, na medida em que se crie condições para produzir mudanças comportamentais, de atitudes e condutas para a saúde em geral e mental em particular.

Mais do que prevenir, buscando-se a saúde e o bem-estar do servidor, podemos dimensionar as questões da saúde mental diante da necessidade de valorização do servidor enquanto pessoa humana enquanto um ser biopsicossocial, integrando suas realidades humanas e profissionais na visão de qualidade de vida no trabalho.

É no ambiente de trabalho que as pessoas passam boa parte de suas vidas e, portanto, justifica-se pensar e contextualizar a saúde mental como um processo a ser desenvolvido nas relações de trabalho e que gere satisfação nas relações interpessoais e profissionais.

Planejar a saúde mental no ambiente de trabalho implica em conhecer os fatores determinantes que contribuem como causas de transtornos e dificuldades emocionais e comportamentais.

É uma atividade planejada em conjunto, servidores, gestores e psicólogo, de acordo com as necessidades detectadas e apontadas por meio de questionários, levantamentos, entrevistas, reuniões grupais de forma que resultem em ações preventivas, interventivas e encaminhamentos de soluções possíveis para as questões apresentadas. Levando-se em conta também as atividades ora descritas neste portfólio, como parte de um programa que atende aos preceitos do SIASS.

O Gestor, seja por sua formação e função, seja pelo cuidado com o lado humano da instituição pode ser um agente ativo nas relações saúde mental x trabalho quando promove oportunidades e meios educativos para a qualidade de vida no trabalho dos seus liderados.

***Os grupos de trabalho, por sua vez, podem junto aos gestores e técnicos buscarem efetivar tais oportunidades que protejam e melhorem sua saúde, criando ambientes de trabalho com significativa atenção e valorização do servidor. As habilidades e atitudes pessoais favoráveis à saúde, em todas as etapas da vida encontram-se entre os campos de ação da promoção da saúde. Para tanto, é imprescindível a divulgação de informações sobre a educação para a saúde, o que deve ocorrer em espaços coletivos.***

Quando impossibilitada quaisquer ação para promoção da saúde, de um modo geral, todos saem perdendo, instituição, gestores, servidores pelos danos futuros, adoecimento, absenteísmo, presenteísmo, insatisfação, imagem institucional danificada. Alguém já falou da expressão “serviço público sem público” pelo desvirtuamento de objetivos, eficiência e missão.

O estudo promovido quanto ao sofrimento psíquico no trabalho previdenciário torna-se um ponto de partida para um olhar sobre nossos problemas e dificuldades, o que na prática se constitui em um desafio para todos em resgatar e reestabelecer novos contextos e condições de trabalho.

Esta atividade de planejamento é oferecida em forma de Oficina Básica Inicial, utilizando-se dos vários recursos metodológicos, culminando em um projeto de trabalho consensado e específico para aquele local de trabalho demandante.



# SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO PREVIDENCIÁRIO

**Instituto Nacional do Seguro Social**

**Gerência Executiva Recife – GEXREC**

**Seção de Recursos Humanos**

**Psicólogo Responsável - Antonio Celso Menezes Tavares**

**Área de Conhecimento – Psicologia – Saúde Mental do Servidor**

## **Forma de Organização do Serviço**

A Seção de Recursos Humanos (SRH) da Gerência Executiva do INSS – Recife (GEXREC) dispõe de um serviço de perícia médica do servidor, composta de equipe multiprofissional com o objetivo de atender as demandas periciais de seus servidores.

Nesse contexto, atribui-se ao psicólogo a realização de avaliações, laudos, pareceres, orientações, acompanhamentos, entrevistas, encaminhamentos, e outras atividades correlatas enquanto integrante da equipe.

**População Atingida:** Servidores Ativos da GEXREC

**Foco da Proposta:** Identificação de transtornos psíquicos relacionados ao trabalho e criação de programas de prevenção à saúde mental do servidor.

## **Desenvolvimento**

Numa amostragem de 97 entrevistas estima-se que 30% dos servidores apresentaram algum tipo de transtorno ou disfunção psicológica, numa escala de leve, moderada, média e severa.

Entre os transtornos psicológicos observados, citamos os transtornos de conduta relativos ao uso de substâncias químicas (com destaque para o alcoolismo), depressão, síndrome de burnout, síndrome de pânico, transtorno de ansiedade generalizada, estresse laboral, doenças psicossomáticas, entre outras.

Merece registro os transtornos psicológicos decorrentes de doenças ou lesões físicas, como no caso de DORT/LER, acidente vascular cerebral.

Alguns casos não são oficializados, já que o servidor por receio ou preconceito não registra a sua sintomatologia psíquica.

O que representa tal índice? Como se configura o contexto de produção no qual estão inseridos os servidores e qual a real dimensão do SPT? Quais são as estratégias para evitar esse sofrimento? Como o SPT perpassa o plano individual, vai ao coletivo de servidores e insere-se no contexto institucional como um modo de enfrentamento das condições de Trabalho?

## **Conclusão**

A partir da fala e da história de vida desses servidores, há queixas de sofrimento quanto à natureza das atividades executadas, ou seja, trabalho de risco, medo de errar e sofrer inquérito administrativo, ambiente tenso, medo de agressão de segurados, demanda de trabalho, flutuação da legislação, relações interpessoais difíceis, descrença, desilusão, descompromisso, desmotivação, impotência, individualismo, grupismo, insegurança e desconfiança, pressões diversas. Adoecimento, afastamento do trabalho, desadaptação e insatisfação profissional, má desempenho, conflitos entre pessoas, queda na produção e da qualidade no atendimento, abandono de cargo, inquérito administrativo, desmotivação, são algumas das conseqüências constatadas.

**Palavras-Chave:** Saúde Mental do Servidor, Sofrimento Psíquico no Trabalho, Organização do Trabalho, Programa de Prevenção

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O que queremos desenvolver aqui, com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, é a noção de que qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho é responsabilidade de todos, ou seja, ações advindas da consciência individual e social da noção de qualidade de vida e saúde possam ser iniciativas de servidores, grupos de servidores, gestores no tocante as peculiaridades pessoais, grupais ou de ambientes de trabalho.

Esta perspectiva não só guarda uma relação com a promoção da saúde mental do servidor, como também se insere como coadjuvante dos programas de qualidade de vida institucional.

Por outro lado, a qualidade de vida tem algo de subjetivo, situado num tempo e num espaço em particular.

De tal forma que é a própria pessoa, em sua dimensão interna quem vai poder dimensionar sua qualidade de vida, entre a vivência de sua realidade interna com a realidade externa.

*“Poder é uma ampliação de nossa capacidade, sobretudo da capacidade de agir.*

*Quanto mais o homem pode preservar seu ser, e procurar o que é bom para si, tanto maior seu poder.”*

Mas não só a dimensão individual e subjetiva que pesa na questão da qualidade de vida, alterações nas dimensões da família, sociedade, do trabalho, ambientais e suas conexões podem causar reboços na vida de cada um de nós.

### **ESTILOS DE VIDA**

*A tendência natural é as Pessoas procuram integrar suas necessidades individuais, familiares e de carreira.*

É possível viver melhor dentro das paredes da instituição. E neste sentido torna-se imprescindível buscar, discernir os padrões de estressores e tensões provocadas pelas pressões do trabalho, àqueles que resultam em transtornos psicossomáticos e àqueles geradores do mal estar, decorrentes de formas, estilos e condutas praticadas por gestores, servidores ou condições de trabalho

Especialista no assunto, Limonge-França (2002) define Qualidade de vida no trabalho “como o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.”

Diante das mudanças históricas e transformações que se processam no mundo do trabalho percebe-se que empresas e instituições estão se voltando para modelos de gestão voltados para as pessoas, considerando que elas vêm enfrentando grandes dificuldades em seu ambiente de trabalho, valorizando as pessoas e desta forma contribuir para que o chamado capital humano e intelectual da empresa possa ser o centro ativo da eficiência institucional.

Neste sentido optamos por uma proposta de trabalho que se caracteriza pela metodologia conhecida como “Aprendizagem através de Projeto”, com 4 a 6 horas de duração.

#### PROBLEMATIZAÇÃO

*Escolher um tema, formular um problema, desdobrá-lo em questões e desenvolver o seu projeto implicam atividades de diagnosticar situações, reconhecer relações estabelecidas entre observáveis já constatados; mas também estabelecer novas relações, descobertas de novos observáveis, levantar hipóteses sobre possíveis soluções, mesmo ainda não pensadas.*

Pouco difundida, a aprendizagem por projeto é uma metodologia interessante, que envolve e busca participação ativa das pessoas, considerando suas dificuldades, problemas, desafios e oportunidades.

Na aprendizagem por projetos a formulação das questões e temáticas é construída pela experiência e vivência prévias das pessoas possibilitando descobertas, transformações das significações e representações construídas no cotidiano de trabalho, aliando-se ao conhecimento técnico.

Criando um campo propício para construir questões para a qualidade de vida e saúde no trabalho, os servidores, com significações e representações próprias de sua história, condições pessoais e experiências, interesses e necessidades, vão desenvolvendo habilidades de definição e resolução de problemas e as assumindo com mais compromisso.

## **ASSÉDIO MORAL**

Constata-se que o Assédio moral ou violência moral no trabalho não é um fenômeno recente. Ele é tão antigo quanto o próprio trabalho. O que há de novo é a amplitude que ele vem tomando, a gravidade, intensificação, sua banalização, novo é também sua abordagem buscando estabelecer o nexo causal com a organização do trabalho e tratá-lo como algo não inerente ao trabalho.

O trabalho vai além da sobrevivência do homem, ele possui uma centralidade na vida social que confere um sentido e uma realização, sobretudo dá uma identidade ao indivíduo. Este processo de identidade (uma construção e constituição do sujeito) resulta em imagem de si mesmo, que o diferencia entre os demais.

Para alguns estudiosos o assédio moral é considerado um problema de saúde pública não só no Brasil como em todo o mundo, face às conseqüências danosas no âmbito pessoal, profissional, familiar, institucional e social. É importante ressaltar que o assedio moral é apenas uma entre as várias formas de violência no trabalho.

***O assédio objetiva destruir tanto física, psicológica quanto profissionalmente a vida do assediado. Considerando a evolução do sofrimento vivenciado no contexto de trabalho os impactos ocorrerão nas manifestação de doenças psicossomáticas e nos reflexos danosos nas relações familiares do assediado, colocando-os na condição de vítimas em que se projeta também a dimensão perversa do assédio.***

**“Aprender a posicionar-se de forma a compreender a relatividade de opiniões, preferências, gostos, escolhas é aprender a respeitar o outro”**

A relação entre o sofrimento no âmbito do trabalho, o adoecimento biopsicossocial devido ao assédio moral, fere a identidade, a auto imagem do assediado, o que também fere a relação familiar, pois o papel e a função do assediado na família encontra-se lesado e o respeito a ele próprio agredido, e a dinâmica familiar está sendo comprometida. Como conseqüências surgem os conflitos e das adaptação familiar, induzindo outras formas de desajustes e violências, além de perdas de diversas ordens.

Um outro impacto se dá na dimensão profissional do assediado que tem uma ruptura na sua identidade e diretamente nas suas atividades, desestabilizando o seu fazer e o seu saber-fazer.

Define-se o assédio moral “como um processo sistemático de hostilização, realizado de forma repetitiva e prolongada e direcionada a uma pessoa ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender.

Lis Andrea Soboll (2010) relata que “os comportamentos hostis podem ocorrer simultaneamente e com expressões variadas e sintetizados em duas modalidades:

- ✓ Relacionados ao Trabalho: Incluem deterioração proposital das condições de trabalho; definição e controle das tarefas; isolamento e recusa de comunicação.
- ✓ Relacionado à pessoa: compreendem atentados contra a dignidade e violências verbal, física e sexual. Esses comportamentos podem interferir no padrão comunicacional, nos

contatos pessoais, na reputação pessoal, na situação ocupacional e no estado de saúde do(s) indivíduo(s)-alvo da hostilização.”

Zapt evidencia cinco formas manifestadas pelo assédio:

- ✓ Assédio reacionado ao trabalho em si (associado às tarefas)
- ✓ Isolamento social (exclusão de comunicação e eventos)
- ✓ Ataques pessoais (ridicularização e insultos)
- ✓ Ameaças verbais (críticas, humilhações diante dos outros)
- ✓ Disseminação de rumores (boatos)

**Elementos que compõe o conceito:**

Violência psicológica

Prolongamento no tempo

Objetiva causar um dano de ordem moral

Resultar em danos morais

Neutralizar e excluir a vítima de seu posto ou local de trabalho

O assédio pode ser interpessoal ou organizacional, ocorrendo tanto no setor público quanto no privado. O setor público apresenta um terreno fértil para o aparecimento do assédio moral considerando suas especificidades e particularidades sociais, políticas e culturais.

*O assediador usa as informações da vítima de uma forma maldosa, utilizando a comunicação de forma agressiva, atingindo a vítima indiretamente, fazendo com que a mesma não tenha argumentos para se defender. Esses transtornos visam cortar a vítima de sua rede de relação tanto profissional quanto social. O assédio visa destruir tanto fisicamente quanto profissionalmente a vida do assediado, fazendo com que este perca a autoestima e viva com a sensação de culpa.*

**“A incapacidade para sensibilizar-se é um fenômeno patológico.”**

**Hannah Arendt**

O termo assédio moral corre o risco de ser banalizado, é preciso diferenciá-lo de um conflito. O assédio moral no trabalho não é um fato isolado, ele se baseia na repetição ao longo do tempo de práticas vexatórias e constrangedoras.

**“Não é a violência de poucos que me assusta, mas o silêncio de muitos.”**

**Martin Luther King**

*Caracteriza-se por condutas e comportamentos perversos, silenciosos, sutis, com ameaças veladas, indiretas praticadas de forma tal que a vítima tem dificuldade de identificar o abuso. Outro detalhe é que a vítima passa a se sentir culpada, tem a sua auto estima abalada, com diminuição em sua produtividade, passa a ser vista como um problema ou uma pessoa inadequada.*

**O combate ativo e eficaz ao assédio moral tornou-se uma importante prerrogativa para a saúde mental, para a dignidade pessoal e para a criação de ambientes saudáveis de trabalho.** A participação de profissionais capacitados de diversas áreas do conhecimento: médicos do trabalho, advogados, sociólogos, antropólogos, psicólogos, assistentes sociais, abre o leque dos diversos olhares, dando-lhe maior visibilidade, ampliando os métodos de combate, contribuindo na mudança do comportamento organizacional, social, promovendo a saúde, a cidadania e ambientes democráticos.

No site do **Ministério do Emprego e Trabalho** temos a seguinte colocação: ***“As leis que tratam do assunto ajudaram a atenuar a existência do problema, mas não o resolveram de todo. Há a necessidade de conscientização da vítima e do agressor(a), bem como a identificação das ações e atitudes, de modo a serem adotadas posturas que resgatem o respeito e a dignidade, criando um ambiente de trabalho gratificante e propício a gerar produtividade.”***

***Em um dos sites mais respeitados sobre o assunto [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org), encontramos inúmeras informações valiosas disponibilizada, entre elas aquela que orienta “o que a vítima deve fazer”:***

- **Resistir:** anotar com detalhes todas as humilhações sofridas (dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor, colegas que testemunharam o conteúdo da conversa e o que mais você achar necessário).
- **Dar visibilidade,** procurando a ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já sofreram humilhações do agressor.
- **Organizar. O apoio é fundamental dentro e fora da empresa.**
- **Evitar conversar com o agressor,** sem testemunhas. Ir sempre com colega de trabalho ou representante sindical.
- **Exigir por escrito, explicações do ato agressor** e permanecer com cópia da carta enviada ao Serviço de R.H e da eventual resposta do agressor. Se possível mandar sua carta registrada, por correio, guardando o recibo.
- **Procurar** seu sindicato e relatar o acontecido para diretores e outras instancias como: médicos ou advogados do sindicato ou de sua confiança assim como: **Ministério Público, Justiça do Trabalho, Comissão de Direitos Humanos e Conselho Regional de Medicina** (ver *Resolução do Conselho Federal de Medicina n.1488/98 sobre saúde do trabalhador*).
- **Recorrer ao Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores** e contar a humilhação sofrida ao médico, assistente social ou psicólogo.
- **Buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas, pois o afeto e a solidariedade são fundamentais para recuperação da auto-estima, dignidade, identidade e cidadania.**

**Importante:**

**Se você é testemunha de cena(s) de humilhação no trabalho supere seu medo, seja solidário com seu colega. Você poderá vir a ser "a próxima vítima" e nesta hora o apoio dos seus colegas também será precioso. Não esqueça que o medo reforça o poder do agressor!"**

**É fundamental que profissionais ou instituições procuradas tenham a confiança e a credibilidade para agir imparcialmente, esclarecendo e a orientando as vítimas de assédio moral.** Também é importante nos momentos iniciais do assédio buscar o diálogo, a mediação para que não haja o desgaste e vá se consolidar a violência moral no trabalho. Desta forma, seja restaurada no ambiente de trabalho a harmonia e o respeito entre os pares.



Embora o assédio seja mais reconhecido entre chefe e servidor, ele pode ocorrer na direção oposta, ou seja, do servidor para o chefe, como também entre colegas e grupos.

O assédio moral é visto como uma violência invisível, a vítima é intencionalmente isolada do seu contexto e de suas relações profissionais, daí surgem os mecanismos de violência, de buscar a inferiorização, com hostilização, ridicularização, desacreditação, diante dos seus colegas, que passam a serem coniventes ou cúmplices, distanciando-se, rompendo os laços afetivos e comportando-se tal qual o agressor. Situação conhecida como **“pacto de tolerância e do silêncio no coletivo.”**

Sintomas		
	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto, M. Uma Jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP

¿Puede alguien explicar por qué hoy en día, en algunos casos, quien demuestra cualidades o habilidades excepcionales en la vida laboral no es un modelo, sino un enemigo?

López y Vázquez, 2003

**“Pode alguém explicar por quê hoje em dia, em alguns casos, quem demonstra qualidades ou habilidades excepcionais na vida laboral não é um modelo, mas sim um inimigo?”**

A OMS (Organização Mundial da Saúde) prevê o aumento galopante das doenças ligadas às formas de gestão e organização do trabalho. Nas próximas décadas irão dar corpo a uma era de novas doenças profissionais (as doenças psicológicas).

## **DEPRESSÃO**

Um dos sintomas e transtornos mais relatados pelos servidores das APS e de outros setores de atendimento é o da depressão. A depressão assume diversas características, que vão dos casos mais leves àqueles de maior severidade.

A depressão é uma doença silenciosa que pode afetar pessoas de todas as idades, incluindo crianças e jovens. Trata-se de um conjunto de sinais e sintomas que provocam um profundo sofrimento psíquico o que, por sua vez, leva a alterações comportamentais.

A depressão apresenta-se como condição clínica complexa, de grande prevalência. Afeta uma parte considerável da população, sendo vista como um dos maiores problemas de saúde pública da atualidade.

### ***A depressão é considerada um transtorno do humor (OMS).***

A depressão é um transtorno em que a pessoa perde a sensação de controle sobre seu estado de ânimo e sua afetividade e experimenta um forte mal-estar generalizado. A depressão, enquanto transtorno psiquiátrico é doença como outra qualquer, que necessita tratamento médico e psicológico.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a depressão atualmente atinge cerca de 121 milhões de pessoas em todo o mundo, sendo a principal causa de incapacidade, projeta a depressão para o ano de 2020 o segundo lugar no “ranking” das causas de afastamento do trabalho. É a principal causa da queda na produtividade profissional acarretando, como consequência, ansiedade, angústia e medo;

A pessoa portadora de depressão passa por processo de sofrimento, interferindo em sua qualidade de vida, na dos seus familiares como também temos visto afetar o ambiente de trabalho. A depressão costuma estar associada a um estado crônico, derivado do estresse.

Alterações no psiquismo, no próprio corpo, mudanças no curso do pensamento (lentificado, confuso), na psicomotricidade, desânimo, desesperança, indiferença nas relações sociais, nos sentimentos, fazem parte do conjunto de sintomas que a pessoa com depressão apresenta. Mesmo assim algumas vezes a depressão passa por desapercibida, o que se constitui num risco significativo.

A depressão é vista como elemento de risco para o surgimento de outras afecções tais como acidente vascular cerebral, diabetes, enfarte do miocárdio, entre outras doenças.

De acordo com os critérios da Organização Mundial de Saúde um episódio depressivo é marcado por um estado de tristeza que persiste por um tempo maior do que duas semanas. Ao lado desta característica a pessoa perde o interesse, a motivação em suas atividades e gostos, tem uma queda de produtividade no trabalho, perdendo a alegria de viver.

**Pessoas com depressão costumam apresentar:**

Mudanças de humor - tristeza - sensação de inutilidade, desesperança, culpabilidade sensação de inutilidade, visões desoladas e pessimistas do futuro, sentimentos de vazio interior	Mudanças em suas funções cognitivas, linguagem e funções vegetativas (apetite, atividade sexual e outros ritmos biológicos) Perturbações do sono e ansiedade estão comumente associadas.
Apresenta baixo nível de energia, de cansaço atividade diminuída	Geralmente apresenta deteriorização do funcionamento interpessoal, familiar, social e laboral, do rendimento e de aprendizagem.
Dificuldades para se concentrar, agitação interior, raciocínio prejudicado	Alteração da sensação corporal, enjôo, dores de cabeça
Perda de apetite	Lentificação de pensamentos e falta de concentração
Mudanças no ritmo de atividades	Alteração no ritmo de batimentos cardíacos
Idéias ou atos suicidas	Pensamentos negativos, visões desoladas e pessimistas do futuro, desesperança
Sentimentos de culpa, de fracasso, de pesar	Dificuldade de tomar decisões, realizar obrigações
Perda de interesses em suas atividades habituais	Período de melhora e piora são comuns
Baixa auto-estima e auto-confiança	Psicomotricidade varia da lentidão à agitação

A depressão afeta todo o organismo e por isto mesmo é considerada uma “doença sistêmica”, pois, pode afetar outros sistemas do organismo humano. Por outro lado, durante o processo depressivo, ocorre uma alteração no metabolismo hormonal do cérebro, alterando o funcionamento das células nervosas.

O tratamento da depressão, de um modo geral, necessita de um acompanhamento médico e psicológico, para mobilizar os recursos da pessoa afetada e devolvê-la ao mundo real, possibilitando ser útil e produtiva, levando a vida normalmente.

## ESTRESSE OCUPACIONAL

Um dos quadros clínicos mais freqüentes nos dias de hoje, o estresse, assume um papel muito significativo no surgimento de outras patologias e por afetar uma quantidade significativa de pessoas no ambiente de trabalho. O estresse corresponde ao principal fator de risco psicossocial no trabalho e porta de entrada de outros transtornos emocionais.

Estima-se hoje (OMS) que o estresse atinja em torno de 12 a 15% da população mundial.

O Estresse em si, corresponde a um conjunto de respostas específicas ou não do organismo, diante de estímulos que podem alterar nosso equilíbrio biopsicossocial: é uma condição mental ou física que exige de nós um ajustamento ou adaptação ao ambiente. No dia a dia, nos confrontamos com situações que provocam reações físicas e ou psicológicas, que nos deixa; irritados, com medo, feliz, ameaçado, excitado, irritado, confuso.

Considera-se de um modo geral que *O que gera estresse em uma pessoa é o modo como ela reage à situação.*

### ***O que deixa os brasileiros estressados:***

- **Falta de tempo**
- **Medo do desconhecido**
- **Situação econômica**
- **Violência**
- **Relacionamentos Interpessoais**
- **Longa jornada de trabalho**

ISMA - 2008

👉 **Estresse prolongado ou eventos traumáticos** podem dar origem aos Transtornos Mentais (ansiedade e depressão, etc...).

### Sinais de estresse:

França & Rodrigues classifica alguns dos sinais, indicando a possibilidade de estresse:

Insatisfação com tudo;	Indecisão, julgamentos errados, atrasados, precipitados
Descontrole na organização de tarefas (adiamento, atrasos, perda de prazos)	Insônia, sono agitado, pesadelos
Irritabilidade, explosividade	Reclamações mais freqüentes do que o habitual
A concentração e a memória diminuem	Diminuição do entusiasmo e prazer pelas coisas
Uso de férias, feriados e finais de semana para colocar o serviço em dia, ao invés de relaxar e se divertir;	Ocupar cada vez mais tempo com trabalho e menos com lazer. Parece que o dia normal de trabalho não é mais suficiente para o que tem que ser feito
Sensação de monotonia.	

### ESTRESSE OCUPACIONAL

O aparecimento do estresse ocupacional pode ser causado pelo aumento da competição no trabalho, dificuldades do dia-a-dia, instabilidade e tensão no trabalho e também devido ao avanço tecnológico.

O estresse ocupacional diz respeito “aos estímulos do ambiente de trabalho que exigem respostas adaptativas por parte do trabalhador e que excedem sua habilidade de enfrentamento, tais estímulos são conhecidos por estressores organizacionais.” Dejours (1994), afirma que “a relação do homem com a organização do trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho”.

Quando novas formas da organização do trabalho ficam mais difíceis, quando a relação do trabalhador com a organização representa uma barreira, o sofrimento começa. Os trabalhadores para se adaptarem criam mecanismos de defesa que muitas vezes resultam em processos psicossomáticos, doenças ocupacionais, que entre as mais comuns e citadas nos estudos são as geradas pelo estresse crônico e a depressão.

Outra definição para o estresse ocupacional (NIOSH, 1999): “O Estresse no Trabalho ocorre quando as exigências do trabalho não se igualam às capacidades, aos recursos ou às necessidades do trabalhador”.

O estresse ocupacional constitui-se numa ameaça à saúde física e mental do servidor, mais ainda quando a natureza e a transformação da organização do trabalho aumentam os riscos de adoecimento. Considerando este aspecto torna-se importante o trabalho preventivo e também informações e conhecimentos que possam elevar iniciativas e medidas para reduzir os danos sobre a saúde do servidor.

**COMO O ESTRESSE OCUPACIONAL  
AFETA A ORGANIZAÇÃO:**

*Absentismo*

*Presenteísmo*

*Rotatividade de pessoal*

*Problemas disciplinares*

*Práticas Inseguras de trabalho*

*Performance e produtividade  
diminuídas*

*Tensão e conflitos entre colegas de  
trabalho*

*Prejuízo de Imagem Institucional e  
dos servidores*

*O processo de implantação  
de programas de prevenção  
ao estresse envolve três  
etapas:*

- *Identificar o problema*
- *Intervir*
- *Avaliar*

**Sugestões e medidas de acordo com “American Psychologist” para a  
prevenção do estresse**

- Local e condições de trabalho estão condizentes com as capacidades e recursos oferecidos para que os empregados desempenhem seu trabalho;
- Cargos e funções que dêem sentido, estímulos e oportunidades para que as pessoas mostrem e desenvolvam suas habilidades e capacidades;
- Definição clara de funções e responsabilidades;
- Participação dos funcionários na tomada de decisões sobre ações e eventos que digam respeito ao trabalho deles;
- Clareza quanto às perspectivas de crescimento profissional que a empresa oferece;
- Oportunidades e momentos de convívio social entre os funcionários;
- Horários de trabalho compatíveis com os funcionários.

## **SÍNDROME DE BURNOUT**

Os servidores previdenciários trabalham direta e intensamente com pessoas em riscos sociais, econômicos de saúde, ou seja, pessoas que possuem uma carga de sofrimentos em diversas esferas. Estas características ocupacionais predispõem os servidores ao que se chama de burnout.

As características e a natureza do atendimento, aliadas a questões de condições de trabalho e exigências cognitivas crescentes revelam uma atividades estressante para servidores e gestores.

O burnout se desenvolve como uma resposta à cronificação do estresse ocupacional e atinge ao indivíduo em sua saúde física, psíquica, afetando sua vida profissional, familiar e social.

***Um dos aspectos do Burnout é que ele é ainda desconhecido por um grande número de profissionais. A Síndrome de Burnout foi inicialmente descrita pelo psicanalista Herbert Freudenberg em 1973.***

Uma das características básicas do Burnout é que ele atinge àqueles profissionais cujas atividades centrais são de atendimento, ajuda e apoio ao público, havendo um contato pessoal intenso, desgastante e contínuo.

Com o passar do tempo estes profissionais passam a apresentar inúmeros sintomas de esgotamento físico, mental e emocional, relações conflitivas com o seu trabalho e com sua clientela de atendimento

***A Síndrome de Burnout*** é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional.

Hudson Hubner define o Burnout como “uma síndrome caracterizada pelo esgotamento físico, psíquico e emocional, em decorrência de trabalho estressante e excessivo.” Já Freudenberg relata o Burnout como “conjunto de sintomas médico, biológico e psicossocial que se desenvolve nas atividades laborais como resultado de uma demanda excessiva de energia.

A resposta a uma situação de estresse crônico no trabalho vem acompanhada, não só pelo esgotamento geral do organismo, mas por sentimentos e atitudes negativas diante da clientela, dos colegas, contaminando o seu papel e sua identidade profissional, além dos fatores críticos na relação com a clientela, tais fatores se fazem presente na relação do profissional com a instituição. É importante situar o contexto sócio-econômico e organizacional da instituição.

## Resumo esquemático da Sintomatologia do Burnout

### *Sintomatologia do Burnout*

<i>Físicos</i>	<i>Comportamentais</i>
Fadiga constante e progressiva	Negligência ou excesso de escrúpulos
Distúrbios do sono	Irritabilidade
Dores musculares ou osteo-musculares	Incremento da agressividade
Cefaléias, enxaquecas	Incapacidade para relaxar
Perturbações gastrointestinais	Dificuldade na aceitação de mudanças
Imunodeficiência	Perda de iniciativa
Transtornos cardiovasculares	Aumento do consumo de substâncias
Distúrbios do sistema respiratório	Comportamento de alto-risco
Disfunções sexuais	Suicídio
Alterações menstruais nas mulheres	

<i>Psíquicos</i>	<i>Defensivos</i>
Falta de atenção, de concentração	Tendência ao isolamento
Alterações de memória	Sentimento de onipotência
Lentificação do pensamento	Perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer)
Sentimento de alienação	Absenteísmo
Sentimento de solidão	Ironia, Cinismo
Impaciência	
Sentimento de insuficiência	
Baixa auto-estima	
Labilidade emocional	
Dificuldade de auto-aceitação, baixa auto-estima	
Astenia, desânimo, disforia, depressão	
Desconfiança, paranóia	

*Benevides-Pereira (2002), pág. 44.*



## DESADAPTAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Previdência social pública brasileira é um dos órgãos públicos que vem consolidando há décadas o processo de cidadania, através do reconhecimento de direitos previdenciários. Com 28 milhões de segurados em sua base e 4 milhões de atendimentos mensais, percebe-se a sua envergadura e o seu alcance institucional. Com sua demanda de trabalho crescente e as exigências cada vez maiores da sociedade para maior eficiência e eficácia, seu processo de gestão representa um dos maiores desafios para gestores, técnicos e servidores.

Castigada há muito tempo pela mídia, hoje a previdência apresenta-se à sociedade com uma imagem mais moderna, com soluções mais avançadas, de forma que busca melhorar substancialmente seus processos de trabalho e vem expandindo significativamente sua rede de atendimento.

Reconhece-se também, que muito pode ser feito para melhorar o atendimento ao usuário, de forma que há um espaço e possibilidades cada vez maiores para revitalizar e inovar a prestação dos serviços da previdência social através do INSS.

No cerne de todo este processo encontra-se o servidor que materializa e concretiza a missão e os objetivos institucionais. Entre os aspectos referentes ao relacionamento servidor e instituição, a desadaptação funcional é um dos pontos críticos a ser considerado.

### Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

<b>Características organizacionais</b>	<b>Ambiente de Tarefas</b>	<b>Características do trabalhador</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura e clima</li><li>• Políticas de benefícios</li><li>• Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal</li><li>• Políticas e práticas de administração de pessoal</li><li>• Imagem da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos</li><li>• Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho</li><li>• Características e escopo do trabalho</li><li>• Clareza de objetivos</li><li>• Adequação de prazos</li><li>• Qualidade de gerenciamento de desempenho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades</li><li>• Conhecimentos</li><li>• Atitudes</li><li>• História funcional</li><li>• Idade</li><li>• Sexo</li><li>• Escolaridade</li><li>• Motivações</li><li>• Personalidade</li></ul>

Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 44)

Para compreender o processo de desadaptação, inúmeras variáveis se fazem presente neste processo de relações de trabalho dentro da instituição, que abrange características de personalidade individuais, os relacionamentos interpessoais, profissionais, hierárquicos, os contextos e ambientes de trabalho, cargo, qualificação profissional, lotação adequada, cultura organizacional, entre outros aspectos.

No caso do serviço público, algumas variáveis têm peso considerável, como por exemplo, a variável política, que pode influenciar toda uma dinâmica organizacional, de modo que tanto pode contribuir para a adaptação ou a desadaptação funcional, às vezes, independente dos demais fatores.

As constantes mudanças na estrutura organizacional, inovações tecnológicas sem o planejamento adequado junto ao seu pessoal, podem provocar crises ou resistências, contribuindo também para acelerar ou provocar processos de desadaptação funcional.

Outro fator fundamental é a carência de uma política mais forte de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento e crescimento profissional e abordem sistematicamente questões ligadas a capacitação, avaliação de desempenho sob a ótica de mudança de cultura e clima organizacional, saúde ocupacional, gestão e liderança.

As competências gerenciais e funcionais são fatores fundamentais para o processo de socialização organizacional, nas relações interpessoais, profissionais, de equipe, educacionais, para que se possa imprimir uma evolução na missão e nos objetivos institucionais e na resolução de problemas e desafios sempre presentes diante da sua estrutura gigantesca e grande demanda de trabalho existente.

O processo de socialização organizacional é um fator também de suma importância pelo contexto institucional, conteúdo e aspectos sociais implícitos e explícitos.

***Quando o contexto institucional se insere num processo de socialização onde a clareza de papéis, o compromisso mútuo entre o servidor e instituição, o sentimento de aceitação, a aprendizagem e segurança nas relações profissionais e interpessoais, a resolução satisfatória de conflitos próprios do ambiente laboral, temos então as condições para um maior ajustamento profissional e pessoal como também uma melhor produtividade pessoal e grupal.***

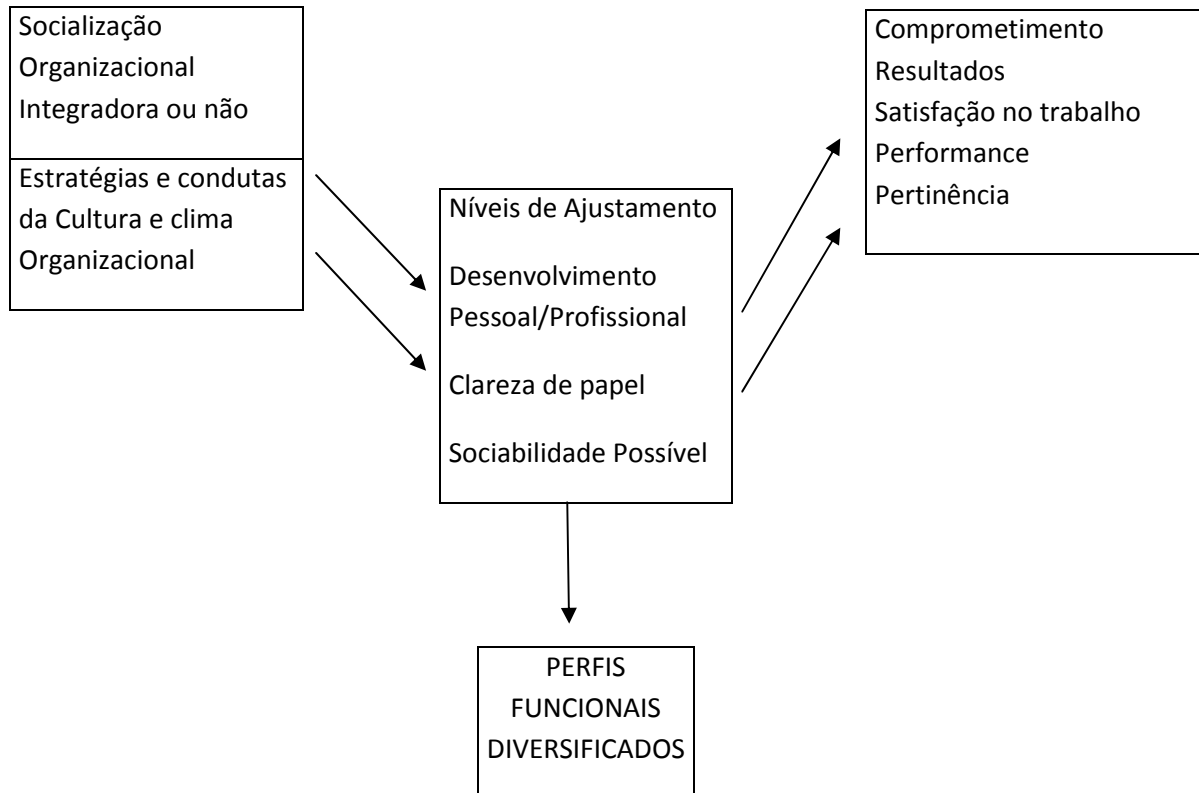
Em nossa experiência percebe-se que em grande parte, o servidor quando vem ao SRH encaminhado por desadaptação, já chega com um nível de desgaste considerável a ponto de ser visto como servidor-problema e estigmatizado face ao processo comunicacional da chamada “rádio-corredor”.

Esta situação chega a tal ponto por fatores diversos, um deles a não existência de trabalhos preventivos que possam interferir nas causas da questão e ao mesmo tempo seja facilitadora da melhor adaptação do seu servidor ao seu contexto de trabalho.

A abertura de servidores e gestores para abordar as questões peculiares ao seu ambiente de trabalho no intuito de melhorar a socialização e as relações de trabalho a partir do próprio grupo é um dos elementos chaves para criar uma nova perspectiva de trabalho a ser

desenvolvida junto aos setores interessados em desenvolver as questões ligadas a adaptação funcional e socialização organizacional.

### Esquema conceitual para o Processo de Socialização Organizacional



## ÉTICA E CIDADANIA

O previdenciário é um servidor que tem um compromisso com a coletividade e a concretização de direitos sociais, constitucionais, participando com dignidade, competência, humildade e responsabilidade dos processos a ela relacionados.

*No coletivo de servidores, todos, individualmente trazem ao seu contexto de trabalho valores, concepções e posicionamentos, formados ao longo do seu processo de socialização, imagens construídas, conceitos, condutas, comportamentos, valorizações. As Oficinas de ética e cidadania propõem o questionamento e a ressocialização para a cidadania como o foco primordial da conduta do servidor público.*

*A burocracia ainda é um fator dificultoso e repetidas vezes emperrado em nossos serviços públicos. O que leva a um processo de tensões e insatisfações entre segurados e servidores.*

*A pressão da sociedade é um dos fatores que leva a um processo de questionamento de valores, filosofia e concepções do serviço público apesar do nosso modelo social, ainda sob influência de alguns valores ainda arcaicos (atente para o famoso “jeitinho brasileiro” para se resolver questões na esfera pública)*

Uma mudança significativa na concepção dos serviços públicos se deu a partir da promulgação constituição de 1988. O Estado, através dos seus servidores, deve o justo atendimento nos serviços prestados a todos que dele necessite. O cidadão, individual ou coletivamente, portador de direitos, está circunscrito em sua dimensão de cidadania, portando articulado para exercê-la diante de suas necessidades e direitos resguardados.

Não é mais o Estado o elemento primordial da condição de direitos ou de supremacia, mas o cidadão que a ele mantém e para tal a condição de cidadania é fundamental para se garantir o processo dos direitos universais da pessoa humana e da própria razão de ser do Estado.

**Pra que te  
quero?**  
**Ética**

A ruptura deste entendimento resulta na negação dos direitos inalienáveis da pessoa como também impedem o exercício da cidadania, condição democrática para o contrato da convivência civilizada, harmônica e humana, corrompendo o Estado democrático e o direito de igualdade declarado constitucionalmente. É a condição ética que permite a convivência das pessoas e da sociedade.

É através dos serviços públicos que se dão a efetivação e concretização dos direitos da pessoa humana, o existir em sociedade, o exercício da cidadania e não simplesmente o mecanismo burocrático do ato de conceder direitos.

Nesta acepção, o servidor público é o agente máximo de concretização do direito, do exercício de cidadania ao garantir, despachar, servir, amparar, prestar a devida assistência, encaminhar, decidir, tudo aquilo que é de direito ao cidadão.

Desta forma, sua conduta e seus valores têm que ter consonância com o exercício da cidadania. Aí entra os preceitos éticos e valores condizentes com a consolidação da cidadania.

O objetivo primordial dos serviços públicos e, portanto, dos servidores públicos, seus agentes, é prestar assistência efetiva e concreta às reivindicações legais e exigências individuais ou coletivas dos cidadãos em geral, contrapartida devida aos cidadãos com a prestação de serviços e bens públicos da forma eticamente correta.

**Chamamos de Ética ao conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão olhando...**

**Ao conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está olhando, chamamos de Caráter!**

**Oscar Wilde**

**Sabemos que o INSS é um dos órgãos que mais avançaram em sistemas de melhorias no atendimento através de novas tecnologias e sistemas, do seu portal da internet, inclusive se observa que diminuiu consideravelmente notícias negativas na imprensa, mas ainda persiste a necessidade da educação e da postura ética tanto em relação ao público interno como ao público externo. Ainda temos a imagem na mídia associadas a fatos negativos, sobretudo envolvendo servidores. Basta lembrar que ao final de 2010 foi divulgado na imprensa que no total de demissão de servidores públicos de todos os órgãos aproximadamente 25% era dos quadros da previdência social.**

Cravado na Constituição, o ato moral, ou seja, a moralidade é um dever intrínseco do Estado e de zelo e obrigação do conjunto dos servidores públicos. Tudo que envolve a natureza do serviço público deve estar imbuído e revestido de princípios morais e éticos. Atualmente há um crescente movimento das empresas e grupos organizados da sociedade em torno da ética, dos valores em função de uma cultura organizacional sustentável, pela melhoria da qualidade de vida. Com foco no binômio, ética e cidadania, busca-se nas Oficinas ampliar a consciência individual e coletiva para ser e o agir responsável, com valores e condutas baseada na reciprocidade de direitos, interesses, deveres que tenha como base na convivência em uma sociedade baseada em direitos e deveres.

## Preparação Psicológica ao Processo de Aposentadoria

O trabalho ocupa um lugar de destaque na vida humana. Confere ao indivíduo uma identidade, permite a possibilidade de realizar capacidades, habilidades e potencialidades. Insere o trabalhador num conjunto de redes sociais, interpessoais, onde ele é identificado, reconhecido muitas vezes pelo que faz.

A aposentadoria é um processo que começa muito antes da idade estabelecida, antes do momento de retirada da vida laboral e se estende bem além deste momento, fazendo parte do ciclo vital da vida humana.

Ao aposentar-se o indivíduo vivencia uma série de perdas e sentimentos conflituosos que podem interferir na sua identidade pessoal, no seu status social, nas redes de relacionamentos, na diminuição dos seus rendimentos, na sua qualidade de vida, nas relações familiares e consigo próprio, na sua saúde, acelerando ou potencializando o adoecimento físico e/ou mental.

Na nossa sociedade construímos a nossa identidade pessoal através do trabalho, somos identificados pelo que fazemos: “o que você faz?” é o que você é. Bernhoeft (1991) nos diz que nos preparamos para o mundo do trabalho, para nos mantermos nele, mas não para sair dele e quando a pessoa aposenta-se, no dia seguinte se torna um ex-alguma coisa.

A aposentadoria significa uma etapa de transição no ciclo de vida pessoal que influencia e afeta os processos de identidade, da autoimagem, da autoestima, promover alterações na saúde física e mental e também uma desorganização nas relações sociais e familiares.

Desligar-se do seu trabalho, de suas rotinas, de suas relações afetivas construídas no trabalho, do status e do papel conquistados gera crises pessoais com um processo de sofrimento em diversos planos: psíquico, social, somático. Quando não bem resolvidos acarretam ou agravam doenças, vícios, marginalização social e apressa a mortandade.

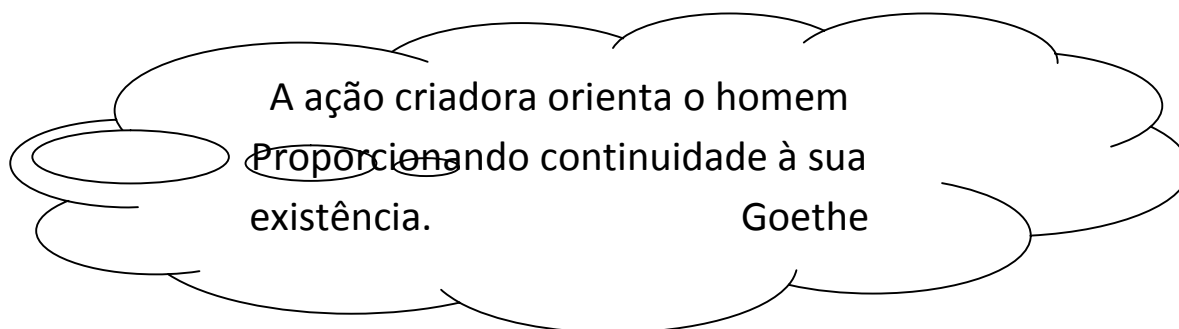
A aposentadoria tem implicações profundas sobre o indivíduo, exigindo uma adaptação e um replanejamento de sua experiência vital no uso do tempo e das atividades físicas, ativação de mecanismos cognitivos, busca inclusiva de um significado social (ao aposentar-se ocorre um sentimento de perda de sua função social), aspectos que vão requerer dele uma resposta psíquica global. Sua vida já não se organiza ou se pauta pelo trabalho: tempo, espaço, atividades, status, amizades, relações sociais, desafios. O trabalho é um todo organizado.

O processo de adaptação a esta nova fase vai depender de vários aspectos, como o grau de preparação para enfrentar mudanças, flexibilidade para lidar com o novo, capacidade de iniciativa, boa autoestima e autoimagem e predisposição para refazer seu projeto de vida.

O apoio e o atendimento psicológico podem abrir novas perspectivas ao aposentado de repensar e refazer suas dificuldades pessoais e existenciais e abri-se para novas possibilidades e potencialidades do seu eu individual e da sua pessoa enquanto ser social.

## CRIATIVIDADE PARA A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Em nossa vida pessoal e profissional, desafios, oportunidades e problemas (novos ou antigos) exigem de nós novas habilidades de pensar e gerar soluções criativas e/ou inovadoras. Daí a grande necessidade de desenvolver a criatividade e ter domínio sobre o processo criativo. O grande diferencial no mundo atual é a capacidade criativa e inovadora.



Atualmente a criatividade é um atributo e qualidade bastante valorizada. Vários fatores passam a influir na capacidade criativa de uma pessoa: imaginação, perseverança, determinação, intuição, esforço.

Acreditava-se antigamente que a criatividade era um dom de algumas pessoas que nasciam com este privilégio. A partir dos anos 50, vários estudos demonstraram que a criatividade poderia ser aprendida e desenvolvida e que as pessoas carregam um potencial criativo passível de treinamento. Hoje a criatividade é o grande carro chefe das mudanças e inovações tecnológicas, sociais, políticas, organizacionais, contribuindo para o PIB de vários países.

Então o que é criatividade? Criatividade pode ser definida como "um estado de consciência que permite uma rede de relações para identificar, planejar e resolver problemas de uma maneira relevante e divergente."

No serviço público face sua natureza burocrática a criatividade encontra dificuldades de espaço e valorização, paradoxalmente é onde há demanda significativa, face ao volume de problemas apresentados.

Entretanto, convém lembrar que há incentivo para soluções inovadoras e criativas, como é o caso do concurso promovido pela ENAP quanto a propostas de experiências inovadoras para o serviço público brasileiro, tendo inclusive o INSS participado em algumas ocasiões.

O uso de idéias criativas e inovadoras permite simplificar processos, melhorar a qualidade de vida, reduzir custos, identificar novas formas de atendimento, novos produtos, recriando e reinventando nosso trabalho e nossa vida pessoal, possibilitando um diferencial competitivo através da capacidade de gerar e implementar idéias criativas, ou seja, Solucionar os problemas, inovar e/ou tomar decisões criativas.

Num mundo em constante mutação e transformação, a criatividade é a principal habilidade para trabalhadores, servidores, além de ser uma metodologia eficaz para a resolução de problemas.

Um problema é uma situação perplexa, preocupante, desafiadora. Quase sempre este ponto de vista é porque as pessoas vêem conflito em uma situação que foi denominada problema. Entretanto, os pontos de vista diferem de uma pessoa para outra. Sob outro ângulo, considere-se um problema como um desafio.

#### Estímulos e barreiras à criatividade

	Estímulos	Barreiras
<b>nas organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura organizacional</li> <li>• liberdade e autonomia</li> <li>• salário e benefícios</li> <li>• suporte da chefia</li> <li>• suporte do grupo de trabalho</li> <li>• suporte organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características da chefia</li> <li>• comunicação</li> <li>• cultura organizacional</li> <li>• estrutura organizacional</li> <li>• relações interpessoais</li> </ul>
<b>nos ambientes de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desafios</li> <li>• participação</li> <li>• suporte da chefia</li> <li>• suporte do grupo de trabalho</li> <li>• suporte organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação</li> <li>• cultura organizacional</li> <li>• estrutura organizacional</li> <li>• influências político-administrativas</li> <li>• relações interpessoais</li> <li>• volume de serviços</li> </ul>

Fonte: Bruno-Faria e Alencar (1996)

Algumas condições são impulsionadoras para o desenvolvimento do processo criativo: qualificar um desafio (pode ser Organizacional ou pessoal), um problema crucial que obstaculariza o funcionamento da Instituição ou da própria pessoa, motivação e sintonia com os objetivos estabelecidos, capacidade para gerar idéias, implementá-las e uma cultura pessoal/organizacional que valorize a postura criativa.

"Problemas são como ervas daninhas.  
Quanto mais você as ignora mais elas  
crescem" Bert Decker



## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os contextos de mudanças e transformações por que passam o mundo e a sociedade também atingem o setor público e repercutem na saúde do servidor, em especial na saúde mental.

Estas novas configurações de realidade geram novas exigências psicossociais e incertezas na vida de trabalhadores e servidores públicos com aumento da carga psíquica.

Constata-se a necessidade de realizar de forma planejada e sistemática um trabalho de cunho preventivo, o estudo do clima e análise organizacional, observação e diagnóstico dos fenômenos e fatores psicossociais para se conhecer o processo como um todo e estruturar novas formas de atuação e intervenção para a promoção da saúde mental.

Assim temos uma demanda de trabalho em que possa participar ativamente gestores, servidores e técnicos das diversas áreas.

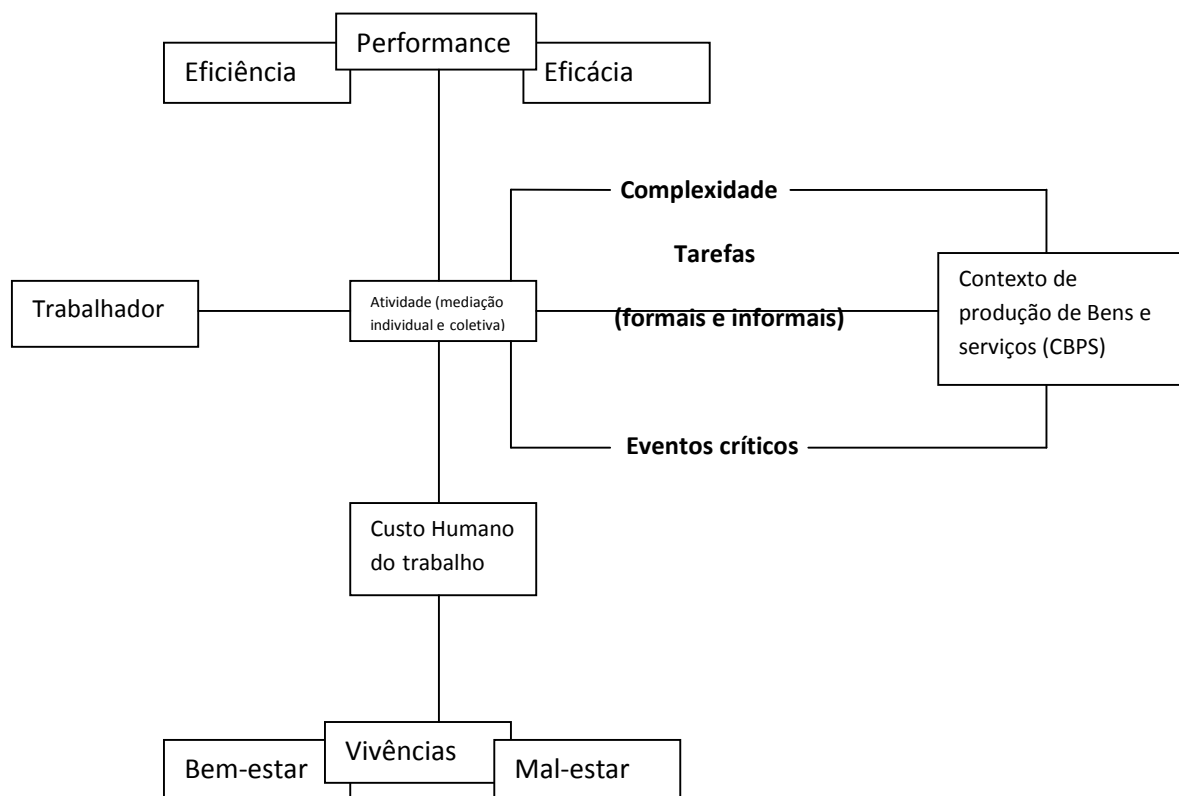
Para isto acontecer há todo um caminho a ser percorrido. Abertura, mentalidade cultural e gerencial, sensibilização, apoio e vontade política para que materialize-se as reais possibilidades de efetivação deste trabalho.

Diante dos contextos das inúmeras dificuldades que costumamos enfrentar, lembro a frase de Henfil, para finalizar este trabalho: **“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores; se não houver flores, valeu a sombra das folhas; se não houver folhas, valeu a intenção da semente.”**

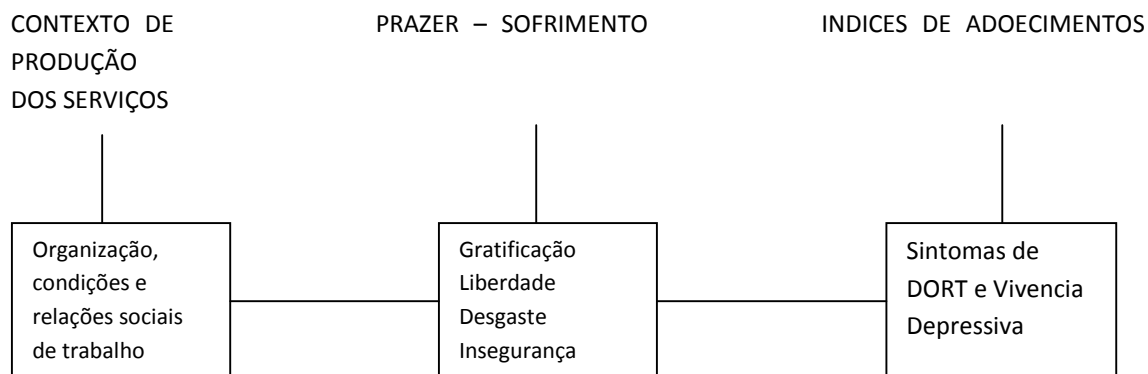
## ADENDO 1 – Subsídios para o item Sofrimento Psíquico no Trabalho.

Os termos e os gráficos abaixo apresentados são recortes do livro ***Trabalho e Riscos de Adoecimento: O Caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira, de Mario César Ferreira e Ana Magnólia Mendes – Ed LPA Edições.***

### Atividade de Trabalho – Estratégias de Mediação Coletiva



### Esquematização da Relação entre as dimensões que configuram os índices de adoecimento



## Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS

O contexto de Produção é composto por três indicadores: organização do trabalho, condições de trabalho e relações sociais, definidas nos seguintes termos:

Organização do Trabalho	Representações sobre divisão do trabalho, normas, tempo e controle exigidos para o desempenho das tarefas.
Condições de Trabalho	Representações sobre o apoio institucional recebido para a realização de trabalho, em termos de ambiente físicos, equipamentos materiais e gestão voltada para o desempenho e desenvolvimento profissional.
Relações Sociais de Trabalho	Representação sobre a comunicação e a sociabilidade no trabalho, interação profissional com colegas, chefias e usuário/consumidores de serviços e produtos.

## Sintomas de DORT

Sintomas de DORT	Dores nos membros superiores, inferiores e nas costas, formigamento nos membros superiores, sensações de formigamento, sensações de desconforto postural.
------------------	---

**“A evolução dos sintomas pode resultar em incapacidade laborativa do acometido. Além da dor, há outras manifestações subjetivas dos DORT:**

- ✓ Sensações de peso e de cansaço no membro afetado;
- ✓ Parestesia;
- ✓ Distúrbios circulatórios;
- ✓ Edema
- ✓ Calor localizado;
- ✓ Rubor;
- ✓ Sudorese
- ✓ Perda da força muscular;
- ✓ Crepitações;
- ✓ Choques;
- ✓ Alterações de sensibilidade;
- ✓ Transtornos emocionais
- ✓ Depressão;
- ✓ Insônia.

## VIVÊNCIA DEPRESSIVA

“Vivência depressiva é um conjunto de sentimentos relacionados às experiências negativas como trabalho, relacionados às experiências negativas com o trabalho, tais como indignidade,

inutilidade e desqualificação. Ela se concretiza pela sensação generalizada de cansaço original não somente do esforço físico, mas também da execução de uma tarefa com pouco investimento afetivo.”

<b>Sintomas de Vivencia Depressiva</b>	Em decorrência de experiências negativas com o trabalho, vivencia de tristeza, sentimento duradouro de desamparo, perda da autoconfiança, dificuldades para tomar decisões na vida pessoal, insônia, sonhar com o trabalho, vida pessoal prejudicada e excesso de bebida alcoólica.
--	---

#### **ESTRATÉGIAS DE DEFESA UTILIZADAS PELOS SERVIDORES**

“Podem estar sendo utilizadas como estratégias de defesas/; a acomodação, a passividade, a descrença e a banalização das dificuldades encontradas no trabalho.”

## **ADENDO 2 – BASE DE SUBSÍDIOS TEÓRICOS PARA OS ÍTENS SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E ÉTICA E CIDADANIA**

### **QUADRO DE REFERENCIAL CONCEITUAL RETIRADO DO ARTIGO “CULTURA E ORGANIZACIONAL E CULTURA AVALIATIVA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS” – Prof. ÂNGELA GUIOMAR NOGUEIRA**

Este artigo é fundamental para compreender a cultura organizacional e os comportamentos dentro de uma “ética” própria ao contexto organizacional e como as matizes ideológicas fundamentam e justificam condutas e comportamentos. Aqui temos um recorte de alguns pontos do artigo.

“RESUMO - Três importantes referenciais sobre a cultura brasileira mostram de forma complementar e subsidiária o contexto em que os diferentes níveis da cultura operam. O primeiro, de Geert Hofstade, que apresenta os traços culturais de nacionalidade que caracterizam a nossa cultura, o segundo referencial, de Prates e Barros, que traça o perfil da cultura das organizações tipicamente brasileiras; e o terceiro referencial, de Livia Barbosa, que descreve a cultura avaliativa nas organizações brasileiras.

“Se administrar é realizar tarefas através de pessoas, é importante para o administrador conhecer as tarefas que vão ser executadas e, também, conhecer as pessoas que vão realizá-las e o nível de desempenho dessas pessoas na realização das tarefas – avaliação de desempenho.

Para conhecer as pessoas, um referencial extremamente significativo é conhecer o passado dessas pessoas. O passado das pessoas conferiu a elas uma certa cultura; daí a importância de estudarmos a cultura das sociedades, das organizações e das pessoas que as integram; e identificar até que ponto a avaliação do desempenho dessas pessoas é afetado por essa mesma cultura em seus diferentes matizes.”

#### **Cultura Organizacional Brasileira sob a ótica de Geert Hofstede**

“Para o autor, o termo CULTURA tem o sentido de “programação da mentalidade coletiva, que distingue uns dos outros os membros de diferentes categorias de população” – por categoria de população pode-se entender uma nação, um grupo étnico, categorias de gênero, grupos etários, classe social, a profissão ou ofício, uma organização trabalhista ou simplesmente a família.

Esclarece ainda o autor que a cultura se compõe de muitos elementos, que podem ser classificados em quatro categorias: símbolos, heróis, ritos e valores.

- Os símbolos são palavras, objetos e gestos de significado convencional.  
No nível da cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem.

No nível da cultura organizacional, os símbolos correspondem a abreviaturas, gírias, maneiras de trajar e posições de *status*;

- Os heróis são pessoas imaginárias ou reais, vivas ou mortas, indicadas como modelos de comportamento.
- Os ritos são atividades tecnicamente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto de determinada cultura.
- Os valores constituem o nível mais profundo de uma cultura. São sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, tais categorias são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes.

Extraído da pesquisa publicada em 1983 (Hofstede,1994) abrangendo diversos países dos quais 25 deles retratados no quadro (anexo 1), no que respeita a valores o perfil da **Cultura Brasileira** atingiu os seguintes índices e classificações:

	Índice	Classificação
Distância hierárquica (DH)	69	14
Individualismo (I)	38	26/27
Masculinidade (M)	49	27
Fuga à insegurança (FI)	76	21/22
Orientação a longo prazo (OLP)	65	5

*Nesta oportunidade, vale comentar, com referência a este perfil de nossa cultura e o processo de avaliação de desempenho que:*

- um elevado nível de distância hierárquica dificulta a comunicação nos dois sentidos e maior *feedback*;
- um baixo individualismo (elevado coletivismo) dificulta a assertividade; dada à ênfase na cordialidade e na conciliação.

#### **Cultura Organizacional Brasileira sob a ótica de Marco Aurélio Spyer Prates e Betania Tanure de Barros**

Para estes dois pesquisadores da Fundação Dom Cabral, o modelo proposto de ação cultural brasileira pode ser caracterizado como um sistema composto de 4 (quatro) subsistemas:

- o institucional (ou formal)
- o pessoal (ou informal)
- o dos líderes e;
- o dos liderados.

O **institucional** está relacionado com os traços culturais que encontramos na “rua” como conceituado por Da Matta (1987). O **pessoal** diz respeito ao espaço da “casa”; o subsistema de **líderes** e o de **liderados** correspondem aos grupos dos que detém o poder e aos grupos dos subordinados ao poder, respectivamente. Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se nessas interseções traços culturais comuns. Essas interseções são:

1. concentração de poder – na interseção dos subsistemas líderes e formal.
2. postura do espectador – na interseção dos subsistemas liderados e formal.
3. personalismo – na interseção dos subsistemas líderes e pessoal.
4. evitar conflito – na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Esses subsistemas, também, estão articulados por meio de traços **culturais especiais** que são responsáveis pelo equilíbrio/ manutenção do sistema cultural e, ao mesmo tempo, são também os pontos que deveriam ser alterados para tornar possível uma significativa mudança cultural. Os **traços culturais especiais** são:

- o paternalismo
- a lealdade a pessoas
- o formalismo e;
- a flexibilidade

A combinação destes dois conjuntos – compõe a estrutura do modelo representativo do sistema de ação cultural brasileiro, que apresenta no seu epicentro o traço da **impunidade**.

No âmbito organizacional, o resultado é um ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR.

Pesquisa realizada pelos autores de uma amostra de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte no Brasil levaram aos seguintes resultados:

	(Prates & Barros)	(Reaplicação 2003)
	Concordam	Concordam
Concentração de poder	88	67
Flexibilidade	81	63
Paternalismo	77	53
Dependência	76	49
Lealdade a pessoas	71	56
Personalismo	69	57
Impunidade	69	34
Evitar conflito	68	44
Postura do espectador	67	40
Formalismo	65	52

#### Descrição do Modelo

O subsistema de líderes tem como principais traços:

- concentração de poder
- personalismo e;
- paternalismo

**Concentração de poder** – baseada numa estrutura fortemente hierarquizada e de submissão onde o lema “manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete o fundamento deste traço identificador deste contexto e a expressão “você sabe com quem está falando” que revela todo o autoritarismo do cidadão que a profere, que se julga com direitos especiais e não sujeito a uma lei de caráter geral, no seu entendimento válida apenas para o cidadão comum.

**Personalismo** – no Brasil, o termo “cidadão” tem conotação negativa, pois, freqüentemente é usado para identificar alguém que está em posição desvantajosa ou de inferioridade; quando se diz “o cidadão vai ter que esperar um pouco”, “o cidadão não tem todos os documentos em ordem” podemos esperar por maus momentos – na nossa cultura o “cidadão”, quem quer que seja não é visto como centro de poder ou de direitos. A rede de amigos, de parentes, de propina é o caminho pelo qual trafegam as pessoas para resolver seus problemas. Este é o “cidadão brasileiro” que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais; eis o personalismo.

**Paternalismo** – segundo os autores do modelo em estudo, a combinação da concentração do poder com o personalismo gera o paternalismo em suas duas vertentes – o **patriarcalismo** e o **patrimonialismo**.

O **patriarca** é aquele que tudo pode e, a quem, os membros do clã pedem e obedecem.

O **patrimonialismo** consiste em dar aos bens públicos uso pessoal e familiar – é a face supridora e afetiva do patriarca, às custas do tesouro público.

O subsistema institucional tem como principais traços:

Postura do espectador

Formalismo

## Impunidade

A concentração do poder e o paternalismo induzem a uma **postura do espectador**. Paulo Freire (1983) já havia denunciado o mutismo do povo brasileiro para quem não se trata de falta de resposta ... “é resposta a que falta teor marcadamente crítico”.

**São traços culturais típicos da postura do espectador:** o mutismo, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças.

**Formalismo** aqui apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, de par com uma prática distorcida, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas. Expressões como “fazer vista grossa”, “quebrar o galho”, “descobrir o mapa da mina”, “arranjar um pistolão” são indicativos dessas práticas. A exemplo, no serviço público brasileiro só é permitido o ingresso por concurso público... entretanto, são feitas nomeações interinas sem concurso ... que ... de tempos em tempos são efetivadas. Na realidade existe um hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas também o justifica. Há quem atribua a Getúlio Vargas o ditado: “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes, a lei”. (Barbosa, 1992).

**Impunidade** – quando as lideranças se resguardam sob a impunidade o sistema jurídico institucional perde credibilidade – neste ponto há uma inversão – ao invés de premiar as condutas éticas, os procedimentos aéticos são premiados com a impunidade. O que tende ao “salve-se quem puder” ou “a lei de Gérson – é preciso levar vantagem em tudo”.

O Subsistema Pessoal tem como principais traços:

Sua base é o **personalismo**, já analisado, além dos traços.

lealdade pessoal e;

evitar conflito

**Lealdade pessoal** – a coesão social no Brasil é muito marcada por este traço cultural. O membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo.

**Evitar conflito** – a relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, tende a criar um certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa. Esta mesma desigualdade de poder e forte dependência, podem representar uma fonte permanente de conflito que, no caso brasileiro, é tratado pelo recurso de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados buscando uma permanente evitação/ conciliação de conflitos.

No Brasil, é comum competir de forma cooperativa.

O Subsistema Liderados tem como principais traços:

Postura do espectador

Evitar conflitos e;

Flexibilidade

Ao estudarmos o subsistema institucional já analisamos o traço **postura do espectador** e, ao estudarmos o subsistema pessoal, o traço **evitar conflito** restando-nos analisar o traço flexibilidade.

**Flexibilidade** representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: Adaptabilidade e Criatividade

**Adaptabilidade** – é uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em conseqüência das regras e normas do subsistema institucional – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas emerge o “jeitinho” ..



## Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? O caso do serviço público sob a ótica de Livia Barbosa

A autora em seu trabalho procura demonstrar que a questão da meritocracia e da avaliação de desempenho no setor público brasileiro e na sociedade, sob uma perspectiva mais ampla, não se restringe à existência formal de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Livia Barbosa (In: Kirschner & Gomes (org.), 1999) sistemas formais existem desde o século passado.

O caminho para a mudança de rumos é o entendimento, primeiro, da diferença entre sistemas meritocráticos e ideologia da meritocracia e, segundo, dos pressupostos culturais que fundamentam todo este contexto.

Segundo Livia Barbosa, o serviço público brasileiro dispõe de um sistema de mérito tanto para o ingresso como para a movimentação interna, não possui, isto sim, uma ideologia de meritocracia como um valor determinante.”

### O PARADIGMA DA AVALIAÇÃO EMANCIPATÓRIA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
NATUREZA DA AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de análise e crítica de uma dada realidade visando a sua transformação.</li></ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitativo.</li><li>• Praxiológico: busca apreender o fenômeno em seus movimentos e em sua relação com a realidade, objetivando a sua transformação e não apenas a sua descrição.</li></ul>
INTERESSE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emancipador, ou seja, libertador; visa provocar a crítica, libertando o sujeito de condicionamentos determinados.</li></ul>
VERTENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Político-pedagógica.</li></ul>
COMPROMISSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propiciar que pessoas direta ou indiretamente atingidas por uma ação educacional escrevam a sua própria história.</li><li>• O avaliador se compromete com a “causa” dos grupos que se propõe a avaliar.</li></ul>
CONCEITOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emancipação.</li><li>• Decisão democrática.</li><li>• Transformação.</li><li>• Crítica educativa.</li></ul>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Iluminar” o caminho da transformação.</li><li>• Beneficiar audiências em termos de torná-las autodeterminadas.</li></ul>
ALVOS DA AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas educacionais ou sociais.</li></ul>
PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Antidogmatismo.</li><li>• Autenticidade e compromisso.</li><li>• Restituição sistemática (direito à informação).</li><li>• Ritmo e equilíbrio da ação-reflexão.</li></ul>
MOMENTOS DA AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descrição da realidade.</li><li>• Crítica da realidade.</li><li>• Criação coletiva.</li></ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dialógico.</li><li>• Participante.</li><li>• Utilização de técnicas do tipo: entrevistas livres, debates.</li></ul>
TIPOS DE DADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Predominantemente qualitativos.</li><li>• Utilizam-se também dados quantitativos.</li></ul>
PAPEL DO AVALIADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenador e orientador do trabalho avaliativo.</li><li>• O avaliador, preferentemente, pertence à equipe que planeja e desenvolve um programa.</li></ul>

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **PSICOLOGIA - ATIVIDADE DO PROFISSIONAL PSICÓLOGO**

ANCONA-LOPEZ, Marília; FIGUEIREDO Luis C. Guia Psi – Quando e quem procurara se você ou alguém de sua família necessita de atendimento psicológico. São Paulo. Editora Marco Zero. 1990.

### **SAÚDE MENTAL NO TRABALHO**

GLINA, Débora Miriam R.; ROCHA, Lys Esther, (Org.); Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática. São Paulo. Ed. Roca. 2010.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G.; Saúde Mental e Psicologia do Trabalho - São Paulo em Perspectiva, 17(2) : 102 – 108. 2003

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho. Salvador. Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A. C. Limonge. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Vol. 1. Rio de Janeiro: [s.n.], 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente. 2002

SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Editora Best Seller. 1997.

### **SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO**

ALEVATO, Hilda. Trabalho e neurose: enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quartet. 1999.

ARENDDT, H. - A condição humana. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1999

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes. 2006

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV. 1999.

\_\_\_\_\_. A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Editora. 1987.

\_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise e relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Mário; MENDES, Ana M. Trabalho e riscos de Adoecimento – O Caso dos Auditores Fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília: LPA Edições. 2003.

MENDES, Ana M. (Org.) – Violência no Trabalho: Perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2010.

## **ASSÉDIO MORAL**

FREITAS, Maria E.; HELOANI, José R.; BARETOR, Margarida – Assédio Moral no Trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France - Assédio Moral - A violência Perversa no Cotidiano – Rio de Janeiro. BERTRAND BRASIL. 2000.

PELLI, Paulo & TEIXEIRA, Paulo - Assédio Moral - Uma responsabilidade corporativa - Editora ICONE: Editora ICONE.

GOSDAL, T. C.; SOBOLL L. P. - Assedio Moral Interpessoal e Organizacional – São Paulo: LTR, 2009.

HELOANI, R.; BARRETO M.; Aspectos do Trabalho Relacionados á Saúde Mental: Assédio Moral e Violência Psicológica IN Glina, Débora Miriam R.; Rocha, Lys Esther, (Org.) – Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática, São Paulo. Ed Roca. 2010. Pags. 31 a 48.

SENNETT Richard.– A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

## **DEPRESSÃO, ESTRESSE E BURNOUT**

ANTONIAZZI, A.S.; DELL’AGLIO, D.D.; BANDEIRA, D.R.). O conceito de *coping*: um revisão teórica. *Estudos de Psicologia*. **3** (2): 273-294. 1998.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (Org.) Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2002.

BORGES, L. H. – Depressão IN Glina, Débora Miriam R.; Rocha, Lys Esther, (Org.) – Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática, São Paulo. Ed Roca. 2010. Pags. 391 a 402.

FRANÇA A.C.L. e RODRIGUES, A.L. *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas. 1999.

JARDIM, Sílvia R.; Vieira, Isabela – Burnout e Reações de Estresse. In IN Glina, Débora Miriam R.; Rocha, Lys Esther, (Org.) – Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática, São Paulo. Ed Roca. 2010. Pags. 403 a 415

TRIGO, Telma R. Síndrome de Burnout ou Esgotamento Profissional: Como Identificar e Avaliar (In) Glina, Débora Miriam R.; Rocha, Lys Esther, (Org.) – Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática, São Paulo. Ed. Roca. 2010. Pags. 160 a 175.

GLINA, Débora Miriam R. Modelos Teóricos de Estresse e Estresse no Trabalho e Repercussões na Saúde do Trabalhador. In Glina, Débora Miriam R.; Rocha, Lys Esther, (Org.) – Saúde Mental no Trabalho – da Teoria à Prática, São Paulo. Ed. Roca. 2010. Pags. 03 a 30

## **ÉTICA E CIDADANIA**

ROCHA, kátia Janine - Apostila: ÉTICA e Cidadania no Setor Público – UFPR – Escola Técnica - EAD

LAFER, Celso. A Reconstrução dos Direitos Humanos – Um diálogo com o Pensamento de Hannah Aren- Artigo

## **DESADAPTAÇÃO FUNCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

BORGES, L. O; Albuquerque, F. J. B.; (2004). Socialização organizacional. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. Bastos, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (1ª ed.) (pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed. 2004

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.

## **PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA PARA A APOSENTADORIA**

CODO, W. (. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.). Trabalho, organizações e cultura (pp. 21-40). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. 1997.

SANTOS, M. de F.; Identidade e Aposentadoria. São Paulo: EPU. 1990.

BERNHOEFT, R.; Trabalhar e Desfrutar: Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional. São Paulo. 1991.

CIAMPA, A. C. Identidade. In LANE, S. T. M.; CODO W. (Org.). Psicologia Social O Homem em Movimento. São Paulo. Brasiliense. 1988.

## **CRIATIVIDADE**

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. Revista de Administração, 31 (2), p.50-61. 1996.

BONO, Edward de. Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira. 1994.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. CRIATIVIDADE. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 1993.

PREDEBON, J. CRIATIVIDADE HOJE. São Paulo: Ed Atlas 1999, 2a Ed. 2001

BARRETO, Roberto Menna. CRIATIVIDADE NO TRABALHO E NA VIDA. São Paulo: Summus. 1997

OECH, Roger Von. UM TOQUE NA CUCA. São Paulo: Cultura. 1988

WEISS, H. Donald. Como resolver problemas de forma criativa. São Paulo: Nobel. 1990