



.....

A SAÚDE MENTAL DOS ADVOGADOS PÚBLICOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

.....

THE MENTAL HEALTH OF PUBLIC ATTORNEYS IN THE WORKPLACE

Davi Valdetaro Gomes Cavalieri¹

SUMÁRIO: Introdução. 1 Os fatores psicossociais no ambiente de trabalho. 2 Estudo de caso: a saúde mental dos integrantes da Procuradoria-Geral Federal. 3 Os programas de integridade e a construção de uma cultura de saúde mental nas organizações. Considerações finais. Referências.

1 - Procurador federal. Ex-procurador municipal. Mestre pela Universidade de São Paulo - USP. Professor da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e da Escola Superior de Advocacia da OAB-SP. Pós-graduando em Psicologia Positiva, Gestão de Pessoas e Saúde no Trabalho pela PUC-PR. Autor do livro *Compliance e Saúde Mental nas Organizações* (Ed. Dialética, 2023). E-mail: davicavalieri@gmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5580-0193>.

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo central analisar o potencial aprimoramento das políticas de proteção da saúde mental dos advogados públicos no âmbito das organizações, a partir da construção de uma estrutura direcionada para uma efetiva gestão dos fatores psicossociais no ambiente de trabalho. Para subsidiar a análise, estuda-se especialmente a relação existente entre o absenteísmo por adoecimento psíquico e a gestão de fatores psicossociais, bem como as formas potencialmente efetivas de contribuição dos programas de integridade para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho. Esse enfoque se justifica, na medida em que os dados indicam a deterioração da vida psíquica dos integrantes da advocacia pública, advinda, sobretudo, das transformações ocorridas no ambiente do trabalho após o surgimento da pandemia de covid-19 e seus efeitos colaterais; da desconstrução da leitura da gestão como aspecto preponderantemente técnico ao considerada como fonte de ofensa à integridade psíquica dos trabalhadores. Como estudo de caso, propõe-se a verificação do panorama do adoecimento psíquico dos membros da Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), a partir da coleta de dados indicadores de absenteísmo e da análise de trabalhos publicados sobre o tema. Defende-se que os programas de integridade estão aptos para se consolidar como via adequada no trabalho de construção de uma cultura organizacional de integridade psicológica nos órgãos de advocacia pública. Para tanto, necessita ser pautado num modelo de gestão mais humanista, que promova o gerenciamento dos fatores psicossociais de risco e a proteção no ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Advocacia pública. Saúde mental. Fatores psicossociais. Absenteísmo. Programas de integridade.

ABSTRACT: *The central objective of this article is to analyze the potential improvement of mental health protection policies for public attorneys within organizations through the development of a framework aimed at effectively managing psychosocial factors in the workplace. To support the analysis, the article particularly examines the relationship between absenteeism due to mental illness and the management of psychosocial factors, as well as the potentially effective ways in which Integrity Programs can contribute to the protection of mental health in the workplace. This focus is justified by data indicating the deterioration of the mental well-being of public attorneys, the transformations in the work environment following the Covid-19 pandemic and its side effects, the shift away from viewing management as a predominantly technical aspect to considering it as a source of harm to workers' mental integrity, and the scarcity of scientific research on Integrity Programs as a tool that goes beyond corporate criminality and the fight against corruption. As a case study, the article proposes an examination of the mental health issues among members of the Federal Attorney's Office, an entity linked to the Attorney General's Office (AGU), through the collection of absenteeism data and the analysis of published works on the subject. It argues that Integrity Programs have the potential to consolidate as an appropriate pathway for building a culture of psychological integrity in public legal organizations. To achieve this, the programs must be employed within a more humanistic management model that promotes the management of psychosocial risk and protection factors in the workplace, according to international best practice standards in worker mental health.*

KEYWORDS: *Public advocacy. Mental health. Psychosocial factors. Integrity programs.*

INTRODUÇÃO

A busca por estratégias efetivas para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho é relevante e urgente. Segundo estudo realizado em 2019 pela Organização Mundial da Saúde, 264 milhões de pessoas sofrem de depressão e ansiedade no trabalho, o que causa uma perda de US\$ 1 trilhão/ano devido à redução da produtividade na economia mundial (WHO, 2019). Na Europa, outro estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho apontou o estresse como o segundo maior problema de saúde relacionado ao trabalho, afetando cerca de 40 milhões de pessoas. Estimou-se que entre 50 e 60% dos dias de trabalho perdidos no continente estariam ligados a essa condição (ILO, 2019).

O panorama tende a se tornar mais grave após a pandemia de covid-19 diante do impacto potencial da pandemia na saúde mental das pessoas ao redor do planeta. Em março de 2022, a OMS publicou um resumo científico no qual indicava que a pandemia de covid-19 levou a um aumento de 27,6% dos casos de transtorno depressivo e um aumento de 25,6% dos casos de transtornos de ansiedade, em todo o mundo, somente no ano de 2020 (WHO, 2022). Os dados da OMS são convergentes com o panorama brasileiro, pois, segundo informações da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, no ano de 2020, a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez devido a transtornos mentais e comportamentais bateu recorde, somando 576,6 mil afastamentos, uma alta de 26% em relação ao registrado em 2019.

Embora a saúde mental no ambiente de trabalho seja um tema historicamente tratado em variadas publicações científicas no Brasil, pouco se empreendeu, até o presente momento, uma investigação mais acurada no âmbito das carreiras da advocacia pública, que estão na linha de frente de defesa do Estado brasileiro (seja da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos municípios) e de suas respectivas políticas públicas. Por essa razão, serão objeto de estudo neste artigo os membros da Procuradoria-Geral Federal, carreira pertencente à advocacia pública, que, junto ao Ministério Público, Advocacia e Defensoria Pública, compõe as “funções essenciais à justiça” previstas na Constituição Federal de 1988.

Neste trabalho, a partir da pesquisa quantitativa, apresenta-se o número de afastamentos por adoecimento psíquico em anos recentes e o respectivo percentual em relação a outras patologias. Em termos qualitativos, por sua vez, buscou-se identificar os fatores que levam ao afastamento por adoecimento psíquico, bem como compreender e interpretar as percepções dos Procuradores a respeito desse tema tão sensível.

Feitas as considerações acima, o presente artigo tem como objetivo central responder às seguintes perguntas: 1) quais fatores podem ser considerados como causa do índice crescente do adoecimento psíquico na advocacia pública, função essencial à justiça posicionada no alto escalão dentre as carreiras do serviço público? 2) como podemos aprimorar o modelo de gestão da saúde mental nas organizações e contribuir para a integridade psicológica dos advogados públicos no ambiente do trabalho?

1. OS FATORES PSICOSSOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O direito fundamental à saúde mental do trabalhador tem seu conteúdo jurídico intimamente ligado à dignidade humana, pois decorre diretamente do próprio direito à vida. A relação

entre a sadia qualidade de vida e o meio ambiente do trabalho ecologicamente equilibrado é reconhecida pela Constituição Federal de 1988, o que reforça o dever jurídico das organizações públicas e privadas de observar o conjunto de deveres econômicos, sociais, culturais e ambientais relativos à proteção à saúde do trabalhador previstos na Constituição, na legislação infraconstitucional e nas normas de direito internacional incorporadas ao ordenamento jurídico brasileiro.

O conceito de meio ambiente do trabalho leva à conclusão de que a efetiva tutela da sadia qualidade de vida no trabalho demanda uma visão sistêmica do meio ambiente e da consequente ênfase no dever de defesa e preservação ambiental. Isso inclui a prática de condutas destinadas à prevenção, detecção e reparação de eventuais danos ambientais no contexto laboral, bem como a abstenção de práticas que degradem a qualidade do ambiente de trabalho. Considerando o marco do Estado Democrático de Direito, a tutela da qualidade do ambiente de trabalho está vinculada ao princípio da solidariedade social, em que se deve considerar as presentes e futuras gerações e os decorrentes deveres inerentes ao desenvolvimento sustentável.

Delineado brevemente o quadro jurídico pertinente ao tema, entende-se que o direito fundamental à saúde mental do trabalhador pode ser compreendido a partir do estudo dos fatores psicossociais no meio ambiente do trabalho, que podem ser tanto de risco quanto de proteção, sobre os quais deve ser estruturado o debate jurídico-institucional sobre a proteção da integridade psicológica dos trabalhadores em organizações públicas e privadas.

Em 1984, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu que fatores psicossociais no trabalho consistem nas interações individuais ou coletivas entre o ambiente de trabalho, o conteúdo de trabalho, as condições organizacionais e as capacidades e necessidades dos trabalhadores, as quais podem influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho (ILO, 1984).

A partir do conceito acima, é preciso considerar que os fatores psicossociais no trabalho podem ser favoráveis ou desfavoráveis para a saúde dos trabalhadores. Conforme José Zanelli e Lilia Kanan (2018), os fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho podem ser interpretados como favoráveis, quando ofertam suporte e proteção aos trabalhadores, hipótese em que são considerados psicossocialmente positivos; por sua vez, são desfavoráveis quando ameaçadores, perigosos e de risco, situações configuradas como psicossocialmente negativos. São considerados positivos, portanto, os espaços de trabalho em que há promoção de interações favoráveis, confiança e respeito interpessoais, resiliência, engajamento, aprendizagens compartilhadas. Serão tidos como negativos, contudo, ambientes em que existam riscos psicossociais, tais como o estresse, a violência, o assédio e a intimidação.

No âmbito da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o sueco Lennart Levi (1984), em estudo realizado no ano de 1984, agrupou os diversos riscos psicossociais do trabalho em quatro grupos, quantitativo que foi ampliado posteriormente pelo mesmo autor para seis categorias, a saber: 1) sobrecarga quantitativa; 2) carga qualitativa insuficiente; 3) falta de controle sobre o trabalho; 4) papéis/funções conflitantes; 5) falta de apoio social em casa e por parte da chefia e dos colegas de trabalho; 6) estressores físicos.

Não administrar os fatores de risco psicossocial existentes numa organização poderá deixar os trabalhadores em situação de vulnerabilidade e de adoecimento em potencial, por isso se faz necessário trazer ao debate as consequências dos riscos psicossociais para a saúde do tra-

balhador e para a saúde da organização. Sobre o tema, a Organização Internacional do Trabalho (1984) aponta que tais riscos, geralmente, estão presentes em longo prazo e continuamente no ambiente organizacional, e a sua exposição pode causar efeitos negativos tanto nos indivíduos como nas próprias organizações.

É importante pontuar, contudo, que o desenvolvimento de medidas efetivas, e mesmo de uma cultura de proteção da saúde mental no ambiente de trabalho, não pode se limitar ao estudo e ao gerenciamento das interações negativas entre a organização do trabalho e o fator humano. Conforme reconhecido pela própria OIT (1984), a ausência de psicopatologias não garante a presença de bem-estar na vida dos trabalhadores. Dessa forma, a avaliação dos aspectos positivos da saúde mental é tida como um recurso determinante para a promoção da saúde das pessoas, o que torna necessária a construção de um modelo de saúde mental que envolva conjuntamente os fatores psicossociais negativos e positivos no trabalho. Em outras palavras, uma adequada abordagem sobre saúde mental do trabalhador requer não somente abordar a prevenção dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, mas também a promoção de aspectos positivos no âmbito das organizações.

No ambiente organizacional, os fatores protetivos estão associados à ideia de apoio e de ajuda, com a flexibilidade e a tolerância nas relações interpessoais. São responsáveis por potencializarem, em toda a comunidade organizacional, a competência emocional, reflexiva, comunicativa e de convivência. Para Zanelli e Kanan (2018), uma cultura organizacional focada, exclusivamente, em produtividade e em lucros, que desconsidera a influência dos aspectos de bem-estar dos seus trabalhadores, facilitará a ocorrência de riscos psicossociais e contribuirá para o adoecimento. Diante disso, entendem os referidos autores que a preocupação com a saúde dos trabalhadores e a segurança no trabalho deve constituir um valor estratégico para toda a comunidade organizacional, e os valores éticos de uma organização saudável são influenciados pela cultura da organização e construídos pela gestão.

Nessa perspectiva, Zanelli e Kanan (2018) citam os seguintes exemplos de fatores psicossociais positivos no ambiente de trabalho: 1) bem-estar no trabalho; 2) comunicação saudável; 3) conciliação trabalho-vida pessoal; 4) práticas positivas de liderança; 5) reciprocidade, recompensa e reconhecimento; 6) relacionamentos saudáveis; 7) satisfação no trabalho; e 8) trabalho com sentido.

Diante dos aspectos teóricos trazidos acima, defende-se nesta pesquisa que a adequada proteção da saúde mental do trabalhador requer o estudo conjunto dos fatores da organização do trabalho que podem levar ao adoecimento psíquico dos profissionais, bem como daqueles que podem impulsioná-los a uma condição psicológica positiva, pois saúde mental não se restringe a uma mera ausência de doenças desse tipo.

2. ESTUDO DE CASO: A SAÚDE MENTAL DOS INTEGRANTES DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

A partir dos conhecimentos teóricos trazidos acima, passa-se à análise do panorama de proteção da saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU).

Com o objetivo de contribuir para a promoção da discussão no ambiente acadêmico e organizacional, será exposta uma pesquisa empírica, baseada em um trabalho no qual se identificou os índices de absenteísmo-doença e a percepção dos Procuradores Federais a respeito do tema (Cavalieri, 2021). Serão analisados, ainda, os resultados obtidos em pesquisa realizada pela Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais, em parceria com o Instituto Trabalharse, denominada “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal” (Anafe, 2021), a fim de avançar na investigação do problema e avaliar quais medidas de proteção devem ser implantadas para promover a saúde dos trabalhadores no âmbito da advocacia pública.

No artigo “O absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal”, publicado por este autor no ano de 2021, utilizou-se a técnica quantitativa com o objetivo de coletar os seguintes dados: 1) o número de afastamentos por motivo de saúde mental entre os membros da Procuradoria-Geral Federal, nos anos de 2016 a 2018; 2) a quantidade de dias de afastamento por motivo de saúde mental em cada ano pesquisado; 3) o percentual de afastamentos por adoecimento psíquico em relação à totalidade de absenteísmo-doença no período avaliado (Cavalieri, 2021).

Os dados obtidos junto ao Serviço de Assistência Médico-Social da Advocacia-Geral da União indicaram que os transtornos mentais e comportamentais relativos às CID adiante listadas, entre os anos de 2016 e 2018, totalizaram 13.392 dias de afastamento no referido período, conforme quadros abaixo:

Quadro 1. Total de licenças para tratamento da própria saúde

2016	608 membros com licença para tratamento da própria saúde – 22.506 dias de afastamento no ano;
2017	650 membros com licença para tratamento da própria saúde – 22.915 dias de afastamento no ano;
2018	654 membros com licença para tratamento da própria saúde – 21.190 de dias de afastamento no a no.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 00696.000113/2019-42.

Quadro 2. Quantitativo de afastamentos por depressão

2016	27 membros com licença por motivo de depressão – 1.712 dias de afastamento no ano;
2017	36 membros com licença por motivo de depressão – 1.724 de dias de afastamento no ano;
2018	33 membros com licença por motivo de depressão – 1.932 de dias de afastamento no ano.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 00696.000113/2019-42.

Quadro 3. Afastamentos por transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos

2016	44 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos – 1.900 dias de afastamento no ano;
2017	62 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos – 2.886 de dias afastamento no ano;
2018	62 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos – 3.238 de dias de afastamento no ano.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 00696.000113/2019-42.

Diante dos dados obtidos, as tabelas abaixo demonstram os seguintes percentuais relacionados ao absenteísmo por adoecimento psíquico:

Quadro 4. Percentuais de absenteísmo por adoecimento psíquico

Ano	Total de membros afastados por motivo de saúde	Percentual de membros afastados por motivo de saúde mental
2016	608	71 (11,67%)
2017	650	98 (15,07%)
2018	654	95 (14,52%)

Ano	Total de dias de afastamento por motivo de saúde	Percentual de dias de afastamento por motivo de saúde mental
2016	22.506	3.612 (16,04%)
2017	22.915	4.610 (20,11%)
2018	21.190	6.894 (24,39%)

Assim, a pesquisa quantitativa apontou para o crescimento de cerca de 4%, ao ano, do absenteísmo por adoecimento psíquico em relação ao total de absenteísmo-doença, ou seja, entre os anos de 2016 e 2018, os transtornos mentais e comportamentais foram as principais causas de absenteísmo por doença na Procuradoria-Geral Federal. Trata-se de um dado alarmante e que merece atenção especial por parte dos gestores públicos, uma vez que os quadros depressivos têm um impacto significativo tanto na saúde do servidor quanto no absenteísmo, pois geram períodos prolongados de licença-saúde e um alto custo ao erário. Além disso, o índice elevado de absenteísmo, inegavelmente, traz variados prejuízos a qualquer organização, como déficit de pessoal, desorganização do serviço, insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, queda da qualidade e da quantidade do trabalho prestado, diminuição da eficiência, aumento do custo operacional, entre outras consequências.

Diante da necessidade de continuação da pesquisa a respeito do absenteísmo quantitativo, com a obtenção de dados a partir da pandemia de covid-19 e da implementação do regime de trabalho remoto, tentou-se coletar junto à AGU a quantidade de afastamentos por adoecimento psíquico nos anos de 2019 a 2022. A instituição informou que todos os dados nesse sentido estão arrolados na plataforma “AGU Pessoas”, em que foi lançado um painel de afastamentos. Todavia,

observou-se uma inconsistência nas informações, tendo em vista que a maioria dos afastamentos por motivo de saúde está descrita como “sem CID registrado”. Embora louvável a iniciativa de publicar um painel com informações atualizadas e detalhadas a respeito dos afastamentos na instituição, optou-se por não divulgar os dados posteriores ao ano de 2018, diante da probabilidade concreta de subdimensionamento do quantitativo constante da referida plataforma.

Ainda no que diz respeito ao recente estudo publicado, a técnica qualitativa escolhida foi a realização de uma entrevista estruturada, na modalidade “*survey online*”. Catorze Procuradores federais responderam às perguntas abertas contidas no questionário estruturado, que teve como objetivo avaliar a percepção dos membros a respeito dos seguintes temas: ambiente e condições de trabalho; satisfação com o trabalho; fatores predisponentes do adoecimento psíquico; e motivação para o trabalho.

A análise qualitativa dos dados obtidos por meio da entrevista estruturada enviada aos Procuradores federais, embora não em número suficiente para refletir globalmente a visão dos trabalhadores, traz maior clareza acerca dos fatores presentes no ambiente de trabalho que têm relação direta com o adoecimento psíquico dos membros da instituição. Continuamente, os referidos dados foram comparados aos resultados obtidos em pesquisa realizada pela Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais, em parceria com o Instituto Trabalhar-se, denominada “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal” (Anafe, 2021).

Quando perguntados sobre o que lhes incomodava mais em relação às condições de trabalho, o volume excessivo e a ausência de carreiras de apoio (técnicos e analistas, por exemplo) foram alguns dos fatores significativamente destacados pelos Procuradores federais, conforme se depreende das respostas abaixo:

Participante 01: O volume de trabalho, que inviabiliza uma atuação mais detalhada e específica na fase de defesa/instrução processual.

Participante 08: Penso que o ponto de maior instabilidade emocional é o excesso de trabalho, seja de maneira constante ou em “picos”.

Participante 14: Excesso de trabalho, divisão não igualitária da carga de trabalho, estresse gerado para conseguir cumprir todos os prazos processuais e administrativos, pouca visibilidade, engessamento e dificuldade de liberação para exercício de outras funções.

Participante 10: Nunca tive nenhum servidor diretamente vinculado a mim, e apenas três estagiários nos 7 anos de carreira, ainda divididos com outros Procuradores. Assim, é constante no trabalho a realização de atividades burocráticas e administrativas. Isso ocorre igualmente em relação aos próprios Procuradores, subdimensionados em números. Com férias e afastamentos, é bastante comum a multiplicação da carga de trabalho do Procurador em duas ou até três vezes, tudo isso sem auxílio ou contraprestação financeira. Neste ano, apenas para dar o exemplo, por cerca de três meses em seis completos, exerci trabalho duplicado, não tendo tirado férias até o momento.

Participante 12: Excesso de trabalho.

Participante 06: Às condições de trabalho não são ideais e causam incômodo na medida em que a PGF não possui carreira de apoio para auxiliar a atuação dos Procuradores Federais, os quais precisam executar cumulativamente tarefas judiciais e administrativas.

Participante 11: Excesso de trabalho, divisão não igualitária da carga de trabalho, estresse gerado para conseguir cumprir todos os prazos processuais e administrativos (Cavalieri, 2021, p. 10).

A sobrecarga de trabalho se insere na discussão sobre a organização do trabalho, na medida em que evidencia os fatores indicativos dos ritmos, prazos e condições de trabalho. Sentir-se assolado pela sobrecarga de demandas e suas condições precárias ocasiona, muitas das vezes, a exaustão física e mental do servidor, o que influencia diretamente na produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos usuários (Marco et al, 2008).

Os relatos dos Procuradores federais evidenciam um aspecto que Maurizio Lazzarato (2014) entende como predominante no universo da organização do trabalho contemporâneo: a produção de trabalhadores que se reconhecem sempre em déficit, em dívida com o trabalho. Em prol das chamadas eficiência e produtividade, a gestão das demandas laborais prioriza sistemas informacionais, isso é, algoritmos de controle que reduzem tudo o que diz respeito ao trabalho a um número, um “resultado”. Nesse processo, a gestão se desobriga dos riscos e responsabilidades, justamente, porque transforma em responsáveis aqueles que terão de administrar a rotina de trabalho, a dívida e o déficit, a meta, o medo, a exaustão. Da gestão da dívida, surge um trabalhador que se reconhece como endividado (Lazzarato, 2014).

De acordo com Byung-Chul Han (2015), essa forma de organização do trabalho exige que os trabalhadores se tornem administradores de si e do tempo e que construam um modo de viver e de trabalhar correspondente ao imperativo do desempenho. Esse problema tende a se agravar na nova realidade de *home office*, visto que essa modalidade pode causar esgotamento ainda maior do que o trabalho presencial, em razão da carência de rituais e de estruturas temporárias fixas, além da falta de contatos sociais (Han, 2021). Esse contexto está claramente retratado na fala do seguinte participante:

Participante 14: Sofro por ansiedade e estresse ocasionados em razão da necessidade de cumprir prazos e tarefas com uma elevada carga de trabalho, o que gera o medo de cometer erros. O excesso de trabalho tira parte do tempo para realização de outras coisas importantes na vida (Cavalieri, 2021, p. 10).

O trecho acima merece reflexão. Antes mesmo da pandemia de covid-19, nossa sociedade já demonstrava padecer de uma fadiga causada pela necessidade exagerada de rendimento, por um imperativo interno e externo de ter de produzir cada vez mais, algo que é propagado exaustivamente nas redes sociais. O sujeito é explorado pelos outros, mas também por si próprio. Sem uma atenção consistente à saúde mental, essa lógica dos “empreendedores de si mesmo” tende a aumentar ainda mais os índices de adoecimento psíquico na sociedade, pois, além de levar ao esgotamento físico e mental, reduz em grande escala o tempo do indivíduo para o lazer, para o ócio e para a “realização de outras coisas importantes da vida”, como dito pelo participante.

Nesse ponto, é importante fazer uma ponderação a respeito das relações de gênero no

campo problemático que envolve o esgotamento e a sobrecarga no trabalho, tendo em vista a multiplicação da sobrecarga das mulheres em razão da dupla jornada. A pesquisa “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, realizada pelo IBGE (2020), revelou que em 2019 as mulheres dedicaram-se aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas). No caso específico das mulheres que compõem os quadros da Procuradoria-Geral Federal, isso significa que as exigências do cotidiano laboral disputam, tanto em termos de tempo quanto de investimento biopsíquico-cognitivo, com os afazeres domésticos, a gestão da casa e o cuidado de pessoas.

Outra relevante questão destacada pelos Procuradores federais também está diretamente relacionada à organização do trabalho. Observou-se um sentimento de injustiça, seja pela ocorrência de pressões por parte das chefias, pela existência de um ambiente de trabalho em que não há reconhecimento dos profissionais, ou mesmo pela distribuição de cargos e funções que não tem o mérito nem o perfil dos Procuradores como critérios determinantes:

Participante 13: O que me traz incômodo em relação ao ambiente de trabalho é a ausência de objetividade na análise da atuação profissional do Procurador para ofertas de cargos ou mesmo para mudança de área de atuação dentro do órgão. A impressão é que não basta ser profissional e técnico, critérios constitucionais para o exercício do cargo, é necessário vínculos pessoais que estejam alinhados – não com o interesse público da instituição –, mas sim com o interesse privado do gestor. E em relação às condições de trabalho o incômodo é o desinteresse dos gestores que passam pela instituição em cuidar, observar, zelar efetivamente pela saúde do ambiente de trabalho – pautados em critérios objetivos – que afirmam a qualidade do trabalho aliada à qualidade da saúde do membro e assim embasar a movimentação dos procuradores dentro da carreira.

Participante 03: Ausência de medidas de gestão que levem em consideração a realidade de quem trabalha com os processos. Há uma gestão de números, e não de pessoas [...]. Valorização de subserviência. Ausência de regras objetivas para escolha de coordenadores.

Participante 04: Pessoalmente, os maiores incômodos que já tive em relação ao ambiente e às condições de trabalho se relacionaram à má condução de certas situações por parte de chefias [...] de todo modo, o que mais me trouxe incômodo, sem dúvida, foi a pressão exercida por chefias –ocupantes de DAS – para que determinado trabalho fosse feito desse ou daquele jeito. Apesar de jamais ter cedido a pressões, essa resistência quase me custou o afastamento por motivos psiquiátricos e me rendeu a necessidade de um tratamento por medicação controlada durante um certo período.

Participante 05: Sinto-me mais incomodado com o distanciamento gerencial e a posição de superioridade adotada por membros da mesma carreira que assumem cargos de gestão e comando [...]. Uma pressão velada (decorrente da separação de “castas”) que impulsiona vaidades e nem sempre se volta para o melhor interesse das autarquias. A título de exemplo, recorde-me de mensagens inoportunas de um coordenador (enviadas em grupo de *WhatsApp*), requerendo maior empenho na busca de decisões judiciais favoráveis. Obviamente, depois de 21 anos servindo à União e sete anos como procurador federal, não me abalo com o jogo de poder da Procuradoria, mas imagino intuitivamente que metas inalcançáveis e menosprezo pelo empenho alheio geram “sofrimento psíquico”, especialmente entre os mais jovens. Porque exercemos atividade de meio (não de resultado), dependente da apreciação de terceiros, os Magistrados, não me parece correta a criação de uma galeria de troféus, por um lado, com críticas subliminares àqueles que enfrentam dificuldades.

Participante 06: Some-se isso ao fato de termos uma carreira naturalmente hierarquizada com base em funções atribuídas muitas vezes arbitrariamente e temos um ambiente propício à desestabilização emocional. Primeiro, porque o Procurador não exerce quantitativa e qualitativamente o trabalho que entende como ideal. Segundo, porque quando busca realizar um bom trabalho, a despeito de tudo isso, acaba penalizado com mais trabalho e pouco reconhecimento. O ambiente não é estimulante ao crescimento, e, sim, à estagnação. No final, o desestímulo abre as portas para o adoecimento (Cavalieri, 2021, p. 11-12).

Os relatos acima sugerem a existência de um estilo “gerencialista” de gestão, caracterizado por estrutura verticalizada, forte sistema de regras, sistema disciplinar rígido, culto às figuras de liderança e dificuldade de reconhecimento do outro (Facas, 2013). Segundo a pesquisa realizada pela Anafe, existe uma lógica de gestão caracterizada pelo medo:

O medo opera como um dispositivo da gestão do trabalho. As pessoas não param, mesmo que cansadas. O PAD (Processo Administrativo Disciplinar) se corporifica como um motor para o trabalho incessante. O medo em sofrer um processo administrativo aciona um funcionamento de aceleração e de uma conexão permanente com o trabalho. As falas mostram um desligamento do sentido do trabalho e um movimento de produção que se cria pelo discurso da punição: “é impressionante, mas trabalhamos para não sermos punidos”, “o volume aumenta o medo de errar”, “eu fico pensando: não posso errar, não posso errar, e a angústia aumenta”, “temos medo de processo disciplinar”, “se trabalha no limite e ainda pode ser punido”, “a corregedoria e o gestor são os primeiros a apontar a perda de prazos, logo eles que deveriam nos auxiliar na construção de melhores processos e formas de trabalhar”, “estão preferindo punir para mostrar para a sociedade.” Isso não quer dizer que não há sentido no trabalho realizado, mas que a percepção dos membros das carreiras sob o controle se seu trabalho ultrapassa o prazer do senso de utilidade de sua produção. Durante as entrevistas, duas possibilidades de responder PAD’s se evidenciaram: a perda de prazo ou o erro. A perda de prazo parece ser a que mais desorganiza os membros das carreiras em sua cotidianidade: “a gente tira férias para trabalhar, porque nas férias para de cair processo lá”, “pego atestado para trabalhar”, “nos domingos trabalho pelo menos 6 horas, para conseguir não entrar a semana devendo tanto”, “trabalhamos nas férias, feriados, final de semana, acordo de madrugada”. A perda de prazo faz com que o trabalho borre as fronteiras de tempo e espaço de trabalho, vida privada e vida profissional, e parece ser o disparador de um modo de vida desestabilizador e produtor de sofrimento e adoecimento. Enquanto o medo de errar, vem como consequência de um trabalho que muitas vezes se dá sem a atenção necessária pelo ritmo imposto. O medo de errar habita a futuridade, causando sintomas ansiosos: “um advogado ter que responder no TCU é um problema, nenhum salário compensa isso” (Anafe, 2021, p.34-35).

A responsabilização única e exclusiva do trabalhador causa a sensação de desamparo e de falta de reconhecimento pelas chefias do trabalho prestado. Quando o modelo de gestão é baseado no medo e na ausência de reconhecimento, as vivências dentro do ambiente de trabalho tornam-se adoecedoras. Na empresa gerencial, a incerteza não é tanto um recurso, mas, sim, uma ameaça; não há certeza dos critérios utilizados, principalmente em relação a recompensas e sanções. A proposta gerencial é de que os trabalhadores aceitem o risco e vivam com o sentimento de não mais controlarem seu ambiente de trabalho. Os autores Ana Mendes, João Areosa e Luciane Araújo (2021) afirmam que o modelo de gestão gerencialista é reconhecido por ser gerador de angústia e sofrimento, trazendo a perfeição como imperativo, num ambiente em que a pessoa que trabalha não pode errar, falhar nem fracassar. E caso isso aconteça, os coletivos estão tão frag-

mentados pelas práticas cotidianas que toda a abordagem do adoecimento é feita de forma individual, culpabilizando o sujeito que adoecer.

Para avaliar a satisfação com o trabalho por parte dos Procuradores federais participantes, foi solicitado que comentassem acerca dos momentos em que se sentem mais cansados ou desanimados com o trabalho e com a carreira, e sobre situações nas quais sentem prazer e realização com a atividade que desempenham. Observou-se, novamente, uma incidência significativa de problemas de gestão como fatores que mais geram insatisfação aos profissionais, conforme relatos abaixo:

Participante 12: Sinto-me desanimado quando ocorrem mudanças na forma de trabalho em decorrência de nova organização administrativa.

Participante 13: Os momentos em que me sinto mais cansada são diante da alta cobrança de produtividade em poucas horas de trabalho. Como se fosse disputa de troféu realizar mais distribuições e despachos processuais em menor quantidade de tempo. É a sensação de que o “chefe” queira a disponibilidade do procurador por 24 horas. Um exemplo que vejo com muito cuidado e até certo medo é a “onda” de robôs dentro da instituição – trabalho mecânico e com algoritmos que não sabemos os critérios eleitos para a análise de vidas que estão por trás desses processos. O momento que sinto desanimada com o trabalho ocorre nas situações em que verifico a total ausência de profissionalismo para mudança de área de atuação, do procurador, dentro da instituição ou para assumir altos cargos; a falta de estímulo, elogios pelo desempenho do trabalho são fatores que causam desânimo. Sabemos que somos uma carreira com muitos membros, mas é preciso criar “olhos” para essas vidas que desempenham, com afinco, essa função essencial à justiça.

Participante 07: Sinto cansaço e desânimo nos momentos que precisam de apoio da direção da carreira. Falta de prerrogativas para melhor desempenho da função. Falta de carreira de apoio para trabalhos “meios”. Estrutura muito pior em comparação a outras carreiras jurídicas.

Participante 14: O desânimo se faz presente em razão do excesso de trabalho, que faz com que o servidor tenha receio de “deixar passar algo” ou cometer algum equívoco, uma vez que tem que correr para cumprir as tarefas. O início de cada semana sempre gera bastante desânimo em razão da demanda que chega. Gera desânimo também o fato de alguns procuradores conseguirem mais facilmente assumir funções mais interessantes, o que caracteriza certo privilégio quando comparado aos demais.

Participante 03: Quando vejo amizade/contatos serem mais importantes que eficiência. Quando sabemos que algumas decisões poderiam ser tomadas para melhorar a qualidade de vida, mas que, embora evidentes, seguem ignoradas.

Participante 02: Déficit de preocupação com o bem-estar emocional dos colegas. Déficit de empatia dos órgãos superiores. Abismo entre colegas de órgãos superiores da AGU com os demais colegas da base.

Participante 05: Quando tempo precioso é desperdiçado em debates inócuos, imposições infundadas, reuniões dispensáveis e estabelecimento de regras inoportunas. O clima de disputa e a tentativa de conquistar terreno pelo poder geram duas categorias de procuradores federais que nunca deveriam ser distanciadas (Cavalieri, 2021, p. 12-13).

Pelos relatos desses participantes, fica evidente a necessidade de implementação de um

estilo de gestão que, ao contrário do modelo gerencialista, apresente como característica uma maior coesão e união, valorize as relações de troca e favoreça, assim, vivências de bem-estar no trabalho, com uma maior cooperação nas relações de trabalho, sobretudo entre níveis hierárquicos. Nesse sentido, Andréa Rodrigues (2015) afirma que a avaliação madura sobre as condições de trabalho do servidor, especialmente no que diz respeito à qualidade dos relacionamentos, pode revelar muito sobre o grau de cooperação entre os pares e entre os níveis hierárquicos. A experiência de cooperação favorece a construção de sentido do trabalho, reforça o empoderamento, bem como proporciona aquisição de competências técnicas e comportamentais, o que tende a diminuir o sentimento de injustiça existente no ambiente de trabalho.

Por outro lado, merece destaque o sentimento de orgulho que os Procuradores federais respondentes nutrem pelo fato de pertencerem à carreira, e a satisfação obtida diante de vitórias judiciais e do cumprimento da missão institucional do órgão:

Participante 09: Fico extremamente feliz quando a equipe obtém vitórias em conjunto, quando vejo que determinada atuação da carreira contribuiu para melhorar a vida dos brasileiros de alguma forma, são coisas que me motivam.

Participante 08: Quando ganho. E quando sinto que fiz um bom trabalho.

Participante 13: Os momentos que sinto prazer no trabalho que desempenho são os quais verifico a concretização da justiça pelas mãos de uma pessoa que lutou de forma honesta e objetiva para alcançar sua profissão e abraçar a causa do interesse PÚBLICO. Chego a ser “Polyana” no desempenho da função pois acredito na política pública que defendo diante de um processo judicial. É uma crença na promoção da justiça social sendo exercida por intermédio da execução dessa brilhante função essencial que é a advocacia pública, ou seja, não é puramente a defesa do Estado, mas, sim, de promover a interação do indivíduo – Estado – o que faz tudo ter sentido no hodierno contexto de Estado Democrático de Direito que vivemos.

Participante 11: Sinto prazer e realização com o trabalho quando o processo judicial atinge a sua finalidade de defesa do interesse público e quando consigo finalizar as tarefas distribuídas para aquele dia.

Participante 04: Gosto do desafio intelectual. Então, quando estou em exercício em um local que me dê condições de produzir teses e pensar soluções para problemas jurídicos de difícil resolução, fico satisfeito e realizado.

Participante 02: Apoiar políticas públicas. Garantir segurança jurídica às políticas públicas.

Participante 10: Viabilizar ao cidadão o exercício do direito que lhe é garantido constitucionalmente, na medida em que hoje atuo na PFE/INSS, é um fator gratificante. De outra banda, também há satisfação quando fraudes contra os cofres públicos são coibidas.

Participante 05: Quando atuo com autonomia e liberdade para pensar, pesquisar, postular, peticionar e exercer a missão institucional da qual tenho plena vocação (Cavalieri, 2021, p. 13-14).

A motivação desses trabalhadores está ligada fundamentalmente à vocação para o cargo, às garantias previstas em lei para os servidores públicos e ao salário recebido, como se pode observar nas respostas dadas quando indagados acerca dos motivos que os levam a permanecer na carreira:

Participante 13: O motivo principal que me faz querer continuar na carreira é por acreditar na advocacia pública. Acredito, pois é uma função capaz de promover uma maior interação entre indivíduo – Estado, e isso reflete do engrandecimento e fortalecimento do nosso país enquanto nação. E um aspecto secundário, não menos importante pois também promove a motivação pessoal, o qual não pode deixar de ser mencionado, é que a nossa carreira possui um bom salário e uma flexibilidade de horário para o desempenho do trabalho – salvo atuação contenciosa em audiências e despacho que são horários fixos pelo Judiciário.

Participante 09: Realização pessoal e profissional; esperança em dias melhores; o financiamento do meu apartamento que preciso bancar (risos). Acredito que a minha função é importante, que é importante ter pessoas comprometidas com o serviço público e com o interesse público, de modo que vou resistindo a toda sorte de pressões, e tentando fazer sempre o meu melhor, pensando na população, destinatária final dos serviços públicos. Quando vejo um projeto da carreira dando certo, e beneficiando as pessoas, eu fico muito feliz.

Participante 11: Continuo na carreira porque gosto do trabalho, apesar das condições não ideais em razão do excesso de trabalho e ausência de carreira de apoio. A boa remuneração também é motivo para querer continuar na carreira.

Participante 04: Tenho mais motivos para não sair do que para querer continuar na carreira. O salário e a possibilidade de poder, ainda que minimamente, trabalhar em diferentes áreas são os principais motivos para não querer pensar em sair da carreira.

Participante 07: Estabilidade financeira. Otimismo com o futuro. Gratidão pela possibilidade de gozo de licença para estudos de capacitação.

Participante 02: Remuneração. Prerrogativas. Estabilidade.

Participante 14: Estabilidade, boa remuneração e status social.

Participante 05: A paixão incondicional pelo que faço, o prazer de identificar teses, encontrar precedentes, formular posicionamentos e redigir argumentos convincentes (Cavalieri, 2021, p. 14).

Depreende-se das respostas acima que, de uma forma geral, a Procuradoria-Geral Federal conta com membros vocacionados, satisfeitos com a remuneração, cientes da importância de suas funções e bem-dispostos a executar um trabalho de qualidade. A satisfação e a motivação esbarram, contudo, em obstáculos diretamente relacionados à organização do trabalho, o que fica bem caracterizado nas respostas abaixo:

Participante 06: Os momentos que me sinto mais realizado são aqueles em que exerço um bom trabalho, o qual eu possa me orgulhar de tê-lo feito. Se isso vem acompanhado de vitórias processuais e reconhecimento institucional, a satisfação é ainda maior. Infelizmente, como dito, o reconhecimento é uma raridade, não existindo nenhuma proporcionalidade entre reconhecimento/responsabilidade, o que seria bastante salutar para a instituição.

Participante 03: Penso que a carreira está focada em números, em como se extrair mais produtividade, mas os procuradores são pessoas, não são números. Procuradores não são recursos humanos, que esgotamos suas capacidades e depois são descartados. Penso que é dever da AGU concentrar esforços na gestão de pessoas, aferir periodicamente o bem-estar físico e emocional dos colaboradores (Cavalieri, 2021, p. 14-15).

Identificadas as situações e os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, cabe à gestão atuar para proporcionar o pleno desenvolvimento das pessoas, com base no diagnóstico realizado. Sobre o tema, Senge (1999) propõe uma metáfora que ilustra bem o desafio da gestão em relação à motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliam o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável.

Em linha convergente, Mário César Ferreira (2011) defende a construção de um modelo de gestão que estimule a qualidade de vida no trabalho por meio do estímulo à criatividade e à autonomia dos trabalhadores na execução das atividades. A inteligência humana é valorizada quando se tem autonomia e liberdade na execução das tarefas; ao contrário, quando não há essa margem de criação, de liberdade do fazer, quando somente há o sentimento de controle, de vigia, de monitoramento, haverá tendência de o trabalho ser fonte de mal-estar e adoecimento. O autor complementa seu pensamento com uma interessante análise do trabalho a partir dos pontos de vista cognitivo e social:

Do ponto de vista cognitivo, o trabalho deve ser, sobretudo, momento de criação, de execução com zelo e autonomia. O fazer criativo é sinônimo de desenvolvimento intelectual e também um forte antídoto da monotonia geradora de adoecimento. Do ponto de vista social, o trabalho deve ser gerador de harmonia e de cooperação permanentes. Dessa forma, ele forja o crescimento individual e coletivo e, sobretudo, facilita as práticas de reconhecimento de seus protagonistas (Ferreira, 2011, p. 318).

Outra questão importante submetida à percepção dos Procuradores federais está relacionada à reação da chefia e dos colegas quando diante de um caso de absenteísmo por adoecimento psíquico na instituição. Uma parte dos respondentes sente que predomina a compreensão com o profissional adoecido:

Participante 11: A percepção que tenho é de que está cada vez mais recorrente o afastamento de colegas por depressão, estresse ou qualquer outro transtorno relacionado à saúde mental. Chefias e colegas lamentam esses afastamentos e, via de regra, são tolerantes com a condição de saúde do colega.

Participante 04: Acredito que a reação, de uns tempos para cá, melhorou bastante. Talvez o fato de que, cada vez mais, mais procuradores(as) convivem com problemas psiquiátricos – próprios ou de familiares e amigos –, possa contribuir para a mudança desse cenário. Mas quando entrei na carreira, a reação era muito negativa e, em geral, não havia compreensão da situação do(a) colega.

Participante 09: Durante esse ano, eu vi colegas muito comprometidos que adoeceram por questões de saúde mental e que tiveram todo o apoio e preocupação da equipe.

Participante 01: A impressão é de que mais recentemente (desde os últimos 2 ou 3 anos) há uma melhor compreensão da correlação entre excesso de trabalho e problemas de saúde mental, então, os colegas parecem mais solidários e menos críticos em caso de afastamentos. Mas, infelizmente, percebe-se que as pessoas que se afastam por estes motivos ainda são tidas como “fracas” ou “dissimuladas” por alguns colegas, ainda que estes não expressem direta e verbalmente esta opinião (Cavalieri, 2021, p. 15).

Outros participantes, todavia, revelam um cenário negativo:

Participante 08: Percebo que tratam como “mi-mi-mi”.

Participante 13: A minha percepção, em relação à reação dos Procuradores Federais, é embasada em provas que possuo, pois sofri violência psicológica e emocional – da minha chefia imediata – ao noticiar meu afastamento por motivos de transtorno relacionado à saúde mental. Uma triste realidade que é tratar com desprezo, como se fosse – parafraseando uma hodierna e popular expressão das redes sociais: “mimimi”. A análise que faço desses Procuradores (as) detentores de preconceito em relação às doenças que atingem a saúde mental, diante de tudo isso, é que são pessoas levadas pelo automático na vida pessoal, e isso reverbera, diretamente, na vida profissional, pois ficam alheias a sentimentos, alheias ao zelo e cuidado com as emoções e o psicológico. A impressão é de que algumas chefias nos visualizam como robôs que devem ter produtividade independentemente de como a cabeça e coração estejam.

Participante 07: Enxergam como descompromisso com o trabalho. Falta de coleguismo. Sentimentalismo.

Participante 14: Algo infelizmente considerado comum, o que não causa, em regra, nenhum tipo de sentimento de solidariedade ou espanto. Em certas situações, há o pensamento de que o servidor pode estar exagerando seus sintomas para forçar o afastamento.

Participante 05: Reação de desprezo, sugestionada pela ideia de que o afastado é um “fraco”, “inepto”... que “sempre deu problemas”.

Participante 06: Dentro da carreira, as abordagens são diferentes a depender do colega. Vejo o acolhimento de alguns poucos, enquanto outros subestimam a doença e apontam o Procurador como “problemático” (Cavalieri, 2021, p. 15-16).

A falta de empatia em relação aos profissionais que são afastados por adoecimento psíquico é um fator que, por potencializar o estigma associado ao tema, pode levar ao fenômeno denominado presenteísmo, isso é, o exercício das atividades mesmo estando doente e incapaz de dar vazão à alta demanda recebida. De acordo com Ferreira (2011), o presenteísmo é um “fenômeno fortemente presente nas organizações, que se expressa por falta de engajamento efetivo na execução das tarefas, desmotivação dos trabalhadores, baixa produtividade, falta de iniciativa, indisposição e postura do tipo ‘corpo presente e espírito ausente’”. Para Carneiro, Silva e Ramos (2018), o presenteísmo faz parte dos mecanismos que têm como objetivo mascarar o sofrimento existente, sendo uma estratégia defensiva utilizada pelos trabalhadores para tentar contornar ou camuflar o sofrimento. No caso em análise, a consequência é que o Procurador federal, mesmo adoecido, padeça do temor de ser vítima de preconceito ou retaliação, e, por essa razão, não busque ajuda e prefira trabalhar doente a ter de se afastar para tratar de sua própria saúde, algo que, além de agravar o estado psíquico do indivíduo, pode trazer tantos prejuízos à instituição quanto a ausência física.

A análise do adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal evidencia, portanto, a existência de problemas ligados à organização do trabalho e ao modelo de gestão predominante na instituição. Fica clara a necessidade de se proporcionar melhores condições de trabalho e maior reconhecimento aos profissionais, além de se aprimorar os conceitos e o tratamento dado à saúde mental no ambiente de trabalho da instituição.

3. OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Escrever sobre cultura de saúde mental requer um entendimento preliminar do que seja “cultura organizacional”, tema estudado por diversas áreas, como administração, psicologia e antropologia. Foi o psicólogo Edgar Henry Schein (1992) quem pioneiramente conceituou o termo, definindo-o como um conjunto de elementos simbólicos que representam as normas, crenças e valores da organização, que são capazes de influenciar a forma de pensar, de agir e de sentir dos colaboradores que fazem parte da instituição. Para Alexandre di Miceli da Silveira (2018), trata-se de uma combinação de valores, atitudes, hábitos, estilos e regras implícitas que produzem o ambiente social e psicológico único de uma organização. A cultura organizacional se reflete nas normas de comportamento aceitas ou refutadas no dia a dia e no que é de fato valorizado no ambiente de trabalho.

Diversos estudos têm se dedicado à compreensão do papel desempenhado por diferentes aspectos do ambiente de trabalho na promoção de saúde ou de sofrimento psíquico dos indivíduos que nele se encontram. Entre as variáveis contextuais, encontra-se a cultura organizacional, que tem sido consensualmente tratada como um fenômeno complexo e multifacetado, composto por diferentes elementos que, em conjunto, apresentam grande potencial para influenciar o cotidiano dos trabalhadores dentro de uma organização.

A cultura organizacional representa um fenômeno que pode contribuir ativamente para a promoção de saúde mental – quando percebida como acolhedora e saudável – ou para o desencadeamento de sofrimento psíquico dos trabalhadores – quando avaliada como pouco acolhedora ou até mesmo patológica. O estudo de Mendonça (2014), por exemplo, aponta que as organizações pautadas na cultura de orientação e iniciativa têm o afeto positivo como resultado, enquanto aquelas com estilo gerencialista e valores de competitividade mais presentes acabam sendo associadas aos afetos negativos. Essa premissa foi confirmada por diversos outros estudos, como no livro *Compliance e Saúde Mental nas Organizações* (2023) deste autor, sendo possível caracterizar como potencializadores de sentimentos negativos e adoecimento psíquico os modelos de cultura organizacional marcados, por exemplo, por uma estrutura verticalizada, com forte sistema de regras, sistema disciplinar rígido, culto às figuras de liderança e dificuldade de reconhecimento do outro. Como mencionado no tópico anterior, são modelos que colocam a perfeição como imperativo, num ambiente em que a pessoa que trabalha não pode falar livremente, não pode errar, falhar nem fracassar. Esse tipo de ambiente é adoecedor, porque seu nível de segurança psicológica é extremamente reduzido.

Amy Edmondson (2020), no livro *A organização sem medo*, define que segurança psicológica é o estado em que nos sentimos seguros e livres para nos expressarmos em um ambiente em que há respeito e confiança. É também quando temos vontade de nos envolvermos em conflitos produtivos, pois as pessoas precisam se sentir seguras para expressar suas ideias e visões com naturalidade, sem medo de qualquer tipo de retaliação. Nesse sentido, Silveira (2018) aponta duas razões principais para que as organizações enxerguem a segurança psicológica como um ideal a ser atingido. A primeira é de ordem ética. Quando as pessoas não conseguem ser elas mesmas e manifestar o que pensam no trabalho, elas sofrem de frustração, ansiedade, depressão, arrependimento ou mesmo dor física. Como a ética busca em grande medida minimizar os impactos ne-

gativos de nossas ações, é fundamental para as organizações criarem um ambiente saudável que minimize o sofrimento humano que os colaboradores tendem a vivenciar em função do silêncio e do medo. A segunda razão é a lógica empresarial. Na grande maioria das organizações, o trabalho deixou de ser fundamentalmente rotineiro, sequencial, fragmentado e individualizado para se tornar muito mais dinâmico, integrado, interdependente e realizado em equipe. Atualmente, não basta apenas contar com pessoas qualificadas, talentosas e motivadas, pois a comunicação, a colaboração, o compartilhamento de informações e a utilização da inteligência coletiva – virtudes que exigem elevada segurança psicológica para florescer – têm se tornado cada vez mais o diferencial das organizações de sucesso.

Nos últimos anos, centenas de pesquisas científicas realizadas com as mais variadas organizações em todo o mundo demonstraram que um ambiente de elevada segurança psicológica proporciona diversos benefícios, como maior criatividade, maior colaboração, mais inovação, maior aprendizado organizacional, condutas mais éticas e maior engajamento dos colaboradores. Os índices de absenteísmo e presenteísmo são reduzidos, e todos esses fatores resultam num melhor desempenho organizacional nas mais variadas dimensões, incluindo a produtividade, a eficiência e o resultado financeiro.

Considerando a relevância do tema, é importante defini-lo com a maior clareza possível. Para Amy Edmondson (2020), segurança psicológica é a crença compartilhada entre os membros de um grupo ou organização de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais, que são os riscos de se expor junto aos outros. Entre esses riscos, estão algumas situações cotidianas, como pedir ajuda, admitir erros, reportar problemas, revelar preocupações e criticar decisões ou iniciativas em curso. Quando acreditamos que não seremos formalmente nem informalmente punidos ou constrangidos por falar o que pensamos, nos tornamos muito mais propensos a nos manifestar.

Em qualquer ambiente organizacional, ter conhecimento a respeito da cultura organizacional é de extrema importância, uma vez que seus impactos sobre o estado de adoecimento dos sujeitos no espaço de trabalho manifestam-se como elementos essenciais para o entendimento da dinâmica organizacional e, ainda, para a eficiência das políticas e ações a serem implementadas. Assim, a cultura organizacional é comprovadamente um elemento determinante para as ações organizacionais e exerce uma forte influência na saúde e no bem-estar dos colaboradores.

Por isso, uma cultura de saúde mental pautada na segurança psicológica se revela como algo fundamental para as organizações. Como a cultura de uma organização não é estática, os programas de integridade se constituem como um instrumento apto a impulsionar a construção de uma cultura de saúde mental, na medida em que permitem moldar os valores orientadores em qualquer tipo de organização, com um senso de responsabilidade compartilhada entre todos os respectivos setores e colaboradores. Em suma, um programa de integridade voltado para a cultura de saúde mental numa organização resulta em benefícios que transcendem a esfera individual dos colaboradores nela presentes. Transcende a própria organização, pois estabelece uma corrente positiva que influencia os demais ambientes corporativos.

A partir de todos os elementos teóricos trazidos no decorrer do texto, este artigo pretende trazer uma contribuição prática, isso é, uma diretriz para os órgãos de advocacia pública implementarem seus programas de integridade voltados para a gestão da saúde mental no am-

biente de trabalho. Antes, é preciso chamar a atenção para uma importante premissa: não se trata de um modelo rígido, pois a construção de uma estrutura de integridade consiste em um trabalho eminentemente artesanal, que deve ser customizado de acordo com a realidade e as peculiaridades de cada organização. Nesse sentido, pode-se criar um programa específico para a saúde mental ou integrá-lo a uma estrutura já existente. O importante é ter em mente que cada organização, instituição e profissional precisa analisar as estratégias que melhor se adaptem ao conjunto de pessoas sob sua liderança, de acordo com os seus desafios singulares e específicos.

Diante dessas premissas, entende-se que um programa de integridade em saúde mental adequado deva ser estruturado a partir de sete pilares fundamentais, a saber:

1) Comprometimento da alta direção

Para a implementação e a solidez do programa, é necessário que os ocupantes dos níveis hierárquicos mais elevados na organização demonstrem, de maneira consistente, explícita e pública, que apoiam e cumprem todas as diretrizes estabelecidas no programa de integridade em saúde mental. Além disso, devem estar dispostos a trabalhar pela construção de uma relação de confiança com os colaboradores, pois esse é o elemento principal para a efetividade das ações de bem-estar laboral. Quanto mais as equipes acreditarem no processo e na missão institucional para melhorar as condições de trabalho, maiores serão as contribuições das pessoas e os frutos do trabalho como um todo.

Os profissionais espelham a sua liderança, e, como tal, um bom líder deve promover o bem-estar por meio da sua forma de liderança, da clareza dos processos e da sua comunicação, da abertura para o diálogo e, principalmente, do reconhecimento e da valorização de todos. Para além disso, um bom líder deve dar o exemplo, mostrar aos seus liderados que se importa com a condição de saúde mental no ambiente de trabalho e está totalmente empenhado em executar os planos de ação contidos no programa. Esse é um compromisso que deve ser firmado de maneira real, e não meramente retórica, pois o sucesso do programa passa necessariamente pela demonstração comportamental de suporte, estímulo e comprometimento por parte da alta direção em relação a todas as medidas implementadas.

No que diz respeito à saúde mental, a maneira como os líderes falam sobre o tema desempenha um papel importante na criação de uma atmosfera de segurança no local de trabalho. No entanto, embora seja responsabilidade das lideranças definir um tom de segurança e suporte, isso nem sempre é simples. Como mostrou um estudo revisado pela *Harvard Business*, cerca de 60% das pessoas com problemas de saúde mental diagnosticáveis não falaram sobre isso no trabalho; daqueles que o fizeram, menos da metade disse que essas conversas foram positivas. O estigma acerca da saúde mental, que é uma forma de preconceito e discriminação, é tão prevalente na cultura corporativa que existe uma palavra para isso: psicofobia, que consiste num preconceito irracional contra pessoas que apresentam algum transtorno de natureza psicológica. Trata-se de um preconceito da mesma qualidade e caráter como outros preconceitos irracionais, infelizmente, presentes na sociedade, e o primeiro passo para combatê-lo é o mesmo a ser dado contra qualquer outra forma de discriminação: trazer à luz, nomeá-lo e reconhecê-lo. É preciso abordar o estigma abertamente, criando um espaço seguro para aumentar a conscientização e a educação em torno do tema.

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações por parte da alta direção:

- a) divulgação de mensagem oficial de apoio à causa, com ampla divulgação e reiteração periódica nos canais de comunicação institucionais;
- b) realização de um evento público para anunciar a implementação do programa voltado à gestão da saúde mental, reforçar o apoio institucional e explicar como se dará o funcionamento dos trabalhos;
- c) mostrar-se presente e atento ao desenvolvimento do programa, elogiar as boas estratégias e fazer referência a comportamentos de risco;
- d) participar regularmente das reuniões em que são discutidas as questões relacionadas à saúde mental no ambiente de trabalho;
- e) promover e estimular a participação ativa por parte dos profissionais no que diz respeito à definição de estratégias e políticas para a promoção da saúde mental no trabalho.

2) Instância responsável pelo programa

Para proporcionar o alcance dos objetivos do programa, é necessária a criação ou a designação de um departamento específico destinado à aplicação e fiscalização do cumprimento das diretrizes estabelecidas. A instância de integridade em saúde mental deverá ter autonomia para tomar decisões e implementar as ações necessárias para o correto funcionamento do programa, bem como para apontar mudanças necessárias e reportar questões relevantes à alta direção da organização.

Da mesma forma, a instância responsável deverá contar com um regulamento interno próprio, no qual os seguintes aspectos sejam apresentados: a composição da instância, as garantias e atribuições dos seus membros, bem como o procedimento de atuação e monitoramento do programa, a frequência com que se espera que sejam promovidos treinamentos, dentre outras questões pertinentes. Nesse âmbito, vale ponderar que a autonomia da instância de integridade demanda o livre acesso a documentos e registros dos departamentos de uma organização, a fim de que haja o devido gerenciamento dos fatores psicossociais.

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

- a) criação ou designação de um órgão para ser a instância responsável pelo programa e garantia da autonomia de atuação;
- b) publicação oficial de atos relacionados ao departamento, como composição, objetivos, atribuições, planos de trabalho, entre outros;
- c) divulgação de informativos mensais, no qual se publique uma síntese dos trabalhos do departamento (transparência).



3) Gerenciamento dos fatores psicossociais

Uma adequada proteção da saúde mental do trabalhador requer o estudo conjunto dos fatores da organização do trabalho que podem levar ao adoecimento psíquico dos profissionais (riscos psicossociais), bem como daqueles que podem impulsioná-los a uma condição psicológica positiva. Para tanto, a instância responsável pelo programa deverá estimular a consulta, a participação e o engajamento contínuos dos trabalhadores, na medida em que o envolvimento ativo das partes interessadas é considerado um fator importante para o gerenciamento dos fatores psicossociais em qualquer organização.

Nessa perspectiva, adaptar as estratégias de gestão de pessoas e de atuação profissional para maximizar a proteção psicossocial e a preservação dos fatores que impulsionam pessoas ao trabalho saudável é, portanto, um importante norteador para as decisões estratégicas nas organizações e no contexto laboral. Indicadores do trabalho saudável na prática profissional e organizacional devem levar em conta evidências que conduzam tanto à contínua mitigação e redução de danos (*buffers*) quanto à busca incessante por condições laborais que impulsionem as pessoas ao desempenho das atividades com saúde, prazer e autorrealização (*boosters*). Essa dupla atuação, sistêmica por natureza, é fundamental para que o trabalho saudável possa emergir e se manter, mesmo em tempos de adversidade, como na pandemia (Vazquez, 2021).

Um exemplo prático desse tipo de gestão está na ferramenta desenvolvida por Salanova et al. (2012) denominada *Health & Resilience Organization (Hero)*, em que os esforços organizacionais são sistemáticos, planejados e proativos no sentido de impulsionar os processos e os resultados da prática por meio de ações estratégicas nos níveis: (1) organizacional (rotinas, expectativas, recursos, demandas); (2) coletivo ou social (aprendizagens, lideranças, trocas, segurança); e (3) individual (carga laboral, autonomia, redesenho do trabalho, *feedback*).

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

- a) pesquisas para medir o nível de segurança psicológica e o clima organizacional em todas as equipes de trabalho no âmbito da organização;
- b) levantamento de dados acerca do absenteísmo por adoecimento psíquico na instituição.

4) Segurança psicológica

A segurança psicológica consiste no estado em que nos sentimos seguros e livres para nos expressarmos em um ambiente em que há respeito e confiança. É também quando temos vontade de nos envolvermos em conflitos produtivos, pois as pessoas precisam se sentir seguras para expressar suas ideias e visões com naturalidade, sem medo de qualquer tipo de retaliação.

Diante do ritmo cada vez mais acelerado de mudanças na sociedade e da necessidade de equipes em todos os níveis apresentarem respostas criativas e adaptativas, a segurança psicológica é mais importante do que nunca. Desse modo, as organizações que desenvolverem habilidades de liderança e um ambiente de trabalho positivo que ajude a criar segurança psicológica poderão obter inúmeros benefícios, como a promoção da qualidade de vida no trabalho, além do estímulo à criatividade, à inovação, ao aprendizado e à autonomia dos colaboradores na execução das atividades.

É importante ressaltar que trabalhar em um ambiente psicologicamente seguro não significa que as pessoas devam sempre concordar umas com as outras, dar elogios sistemáticos ou apoiar o que as outras dizem ou fazem indiscriminadamente. A segurança psicológica diz respeito à sinceridade, à possibilidade de discordância produtiva e à livre troca de ideias, sem obrigação de conformidade. Devemos ter o cuidado, portanto, de não desvirtuar o conceito de segurança psicológica, sob pena de incorreremos numa espécie de “positividade tóxica”, fenômeno caracterizado por uma excessiva exaltação das emoções positivas e acentuada repressão dos sentimentos negativos, situação que comprovadamente traz danos à saúde mental. Ao contrário, a segurança psicológica pressupõe a expressão verdadeira das emoções, sendo a base de um ambiente de trabalho mais honesto, desafiador, colaborativo e efetivo.

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

a) criação de um canal direto de comunicação (ex.: “A (nome da organização) quer escutar você”), para que os colaboradores exponham suas opiniões, angústias, críticas e sugestões relacionadas ao bem-estar no ambiente de trabalho. Os apontamentos devem ter retorno (resposta), para que o diálogo e a escuta ativa sejam promovidos plenamente;

b) implementação de câmaras de mediação e capacitação dos integrantes para auxiliar na resolução de conflitos interpessoais mais complexos existentes nas equipes de trabalho;

c) estruturação de um plano de desenvolvimento das lideranças: o desenvolvimento de líderes de todos os segmentos de uma organização é um método eficaz para cultivar a combinação ideal de comportamentos de liderança que favoreçam a segurança psicológica. Organizações que investem no desenvolvimento da liderança tendem a formar líderes de perfil consultivo, solidário e humanizado, características que contribuem decisivamente para a construção de um ambiente de segurança psicológica.

5) Boas práticas

Uma boa prática consiste em uma medida identificada e experimentada como eficiente e eficaz em seu contexto de implantação, para a realização de determinada tarefa, atividade ou procedimento, em prol de um objetivo comum. Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

a) com base nos elementos teóricos em matéria de saúde mental no trabalho, deverá ser elaborado um manual de boas práticas para o bem-estar laboral na organização, com publicação e ampla divulgação nos meios de comunicação institucional;

b) realização de um “concurso de boas práticas em saúde mental no trabalho”, a exemplo do que ocorre anualmente nas comissões de ética públicas. A iniciativa permite que as ações para o desenvolvimento de uma cultura de saúde mental ultrapassem os limites das respectivas equipes de trabalho. Assim, as práticas compartilhadas inspiram a implementação de melhorias na instituição como um todo. A premiação funciona como um símbolo de retribuição ao trabalho desenvolvido e sinaliza a importância de continuar investindo em ações relacionadas ao tema.

6) Capacitação permanente

A discussão acerca da saúde mental ainda é cercada por incompreensão e estigmas, fatores que podem levar ao fenômeno denominado presenteísmo, isso é, o exercício das atividades mesmo estando doente e incapaz de dar vazão à alta demanda recebida. Ações de capacitação têm o poder fornecer subsídios às pessoas para lidarem com o tema de forma humanizada, com mais empatia e menos preconceito.

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

- a) parceria com instituições de ensino e/ou escolas governamentais que possam ofertar cursos com pertinência temática com o programa;
- b) criação de um grupo de estudos sobre “saúde mental no ambiente de trabalho”, aberto a todos os interessados que queiram participar dos debates;
- c) formação de um banco de talentos especializados no tema dentro da organização;
- d) realização de palestras presenciais e virtuais sobre os temas relacionados ao programa;
- e) “pílulas do conhecimento”: *e-mails* com mensagens pedagógicas e de rápida assimilação (textos curtos, vídeos, animações) de estímulo ao autocuidado e ao bom ambiente de trabalho (ex.: comunicação não violenta, liderança humanizada, segurança psicológica, meditação, psicoterapia, importância de atividades físicas, desconexão, entre outros).

7) Monitoramento contínuo

Os programas de integridade inevitavelmente revelam fragilidades e exigem aprimoramentos. É recomendável, então, que as organizações utilizem o tempo como um aliado no aperfeiçoamento das propostas, por meio da realização de testes e avaliações dos procedimentos implantados, inclusive com o auxílio de auditorias externas especializadas e contratadas especificamente para esse fim.

Para a consolidação desse pilar, sugere-se a realização das seguintes ações:

- a) atualização periódica das pesquisas de segurança psicológica e clima organizacional, dos índices de absenteísmo e do manual de boas práticas;
- b) verificação da efetividade das medidas implementadas, com o objetivo de aprimorar e/ou substituir as ações que se mostraram inócuas;
- c) se possível, celebração de contratos e/ou convênios com empresas especializadas para auxiliar os trabalhos da instância responsável pelo programa.

Importante ressaltar que o programa de integridade em saúde mental não pode ser uma mera formalidade, um “documento para inglês ver”. É fundamental, portanto, que todos os seus pilares sejam fielmente executados e que a iniciativa conte com indicadores idôneos de qualidade e desempenho para que seja efetiva e traga contribuições concretas para o ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos elementos trazidos no decorrer do artigo, procurou-se demonstrar que os fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho podem ser interpretados como favoráveis quando oferecem suporte e proteção aos trabalhadores, hipótese em que são considerados psicossocialmente positivos; e desfavoráveis quando ameaçadores, perigosos e de risco, situações em que se configuram como psicossocialmente negativos.

Os riscos psicossociais no trabalho estão relacionados à forma como o trabalho é concebido, organizado ou gerido; são agentes nocivos associados especialmente à saúde mental do trabalhador, às exigências emocionais e à energia psíquica necessária à realização do trabalho. Incluem os métodos de cobranças e exigências sobre as capacidades e competências que podem afetar o bem-estar psicológico do trabalhador, perpassando por formas de gestão e organização do trabalho. Esses riscos podem repercutir nos níveis de funcionalidade, produtividade, eficácia e eficiência da organização, além de ocasionar fenômenos, como absenteísmo, presenteísmo, intenção de abandonar o emprego, falta de comprometimento com o trabalho, entre outras consequências que a organização poderá experimentar quando houver prevalência de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

Por outro lado, os fatores protetivos no ambiente de trabalho estão associados à ideia de apoio e de ajuda, com a flexibilidade e a tolerância nas relações interpessoais. Esses são aspectos responsáveis por potencializar, em toda a comunidade organizacional, a competência emocional, reflexiva, comunicativa e de convivência. Ao longo do texto, foram apresentados alguns exemplos de fatores psicossociais de proteção no ambiente de trabalho, como bem-estar no trabalho; comunicação saudável; conciliação trabalho-vida pessoal; práticas positivas de liderança; reciprocidade, recompensa e reconhecimento; relacionamentos saudáveis; satisfação no trabalho; e trabalho com sentido.

Relativamente à análise do panorama de proteção da saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), os dados coletados permitiram compreender melhor o panorama do adoecimento psíquico dentro da instituição e reforçar a tese de que se trata de um problema diretamente ligado à organização do trabalho. Os resultados obtidos contribuem para difundir a importância do tema, bem como para evidenciar a necessidade urgente de aprimoramento do modelo de gestão predominante na advocacia pública de uma forma geral, tendo em vista que o cenário encontrado na Procuradoria-Geral Federal muito provavelmente se assemelha ao existente em diversos órgãos de advocacia pública ao redor do país. É preciso, portanto, proporcionar melhores condições de trabalho e maior reconhecimento aos profissionais da advocacia pública, além de se aprimorar os conceitos e o tratamento dado à saúde mental nos respectivos ambientes de trabalho.

Como contribuição prática, este artigo sugere a implementação de programas de integridade em saúde mental com base em sete pilares estruturantes: 1) comprometimento da alta direção; 2) instância responsável pelo programa; 3) gerenciamento dos fatores psicossociais; 4) segurança psicológica; 5) boas práticas; 6) capacitação permanente; 7) monitoramento contínuo (Cavalieri, 2023). Trata-se de uma construção ainda incipiente no Brasil, mas que vem sendo utilizada como base para a formulação de projetos cujos resultados iniciais proporcionam otimismo quanto ao possível sucesso do novo modelo proposto.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ADVOGADOS PÚBLICOS FEDERAIS (ANAFE). **Diagnóstico dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal**. Porto Alegre: ANAFE, 2021.

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. O Absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**, 2021, Anais [...], Curitiba: IBEPES, 2021.

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. **Compliance e Saúde Mental nas Organizações**. São Paulo: Dialética, 2023.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo**: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alfa Books, 2020.

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho** – contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução: Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015. 80 p.

_____. **Teletrabalho, Zoom e depressão**: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/cultura/2021-03-23/teletrabalho-zoom-e-depressao-o-filosofo-byung-chul-han-diz-que-nos-exploramos-mais-que-nunca.html>. Acesso em: 10 set. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial Risks and Work-Related Stress**. Disponível em: http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm. Acesso em: 08 mar. 2021.

_____. **Psychosocial factors at work: recognition and control. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984**. Geneva, 1986. (Occupational Safety and Health Series, 56). Disponível em: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf. Acesso em: 04 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa nacional de saúde 2019**: percepção do estado de saúde, estilos de vida, doenças crônicas e saúde bucal: Brasil e grandes regiões. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 113 p.

LAZZARATO, Maurizio. **O governo do Homem endividado**. São Paulo: N-1 Edições, 2017.

MENDES, Ana Magnólia; AREOSA, João; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. **Práticas de gestão e os paradoxos do sofrimento humano**. 2021.

MENDONÇA, Hugo et al. Cultura organizacional, Coping e Bem-estar Subjetivo: um estudo com professores de universidades brasileiras. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, junho, 2014.

RODRIGUES, Andréa Leite. Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. In: SILVA, Ana Beatriz. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, 2015.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VAZQUEZ, Ana Cláudia Souza. Trabalho saudável em tempos de pandemia. In: Ana Cláudia Souza Vazquez, Claudio Simon Hutz. (Orgs.). **Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho na Prática**. São Paulo: Hogrefe, 2021, v. 2, p. 15-34.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Mental health in the workplace**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>. Acesso em: 06 abr. 2021.

_____. **Mental Health and COVID-19**: Early evidence of the pandemic's impact. 2021. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1. Acesso em: 07 jul. 2022.

ZANELLI, José Carlos; KANAN, Lília Aparecida. **Fatores de riscos, proteção psicossociais e trabalho**: organizações que emancipam ou que matam. Lages: Uniplac, 2018.



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

