

## **INTERVENÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - UMA EXPERIÊNCIA COLETIVA ENTRE SECRETARIAS DE ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Cláudia de Negreiros Magnus** (SES) - cmagnus@psicoonline.com.br

**Adriana Oliveira da Silva** (SEFAZ RS) - adrianaos@sefaz.rs.gov.br

**Richard David Ebert** (DISAT/DMEST/SMARH) - davidebert.richard@gmail.com

**Kleber Silva Rocha** (DMEST/SMARH) - kleber-rocha@smarh.rs.gov.br

**Lisiane Maria Paganotto** (pc/rs) - lisipaganotto@gmail.com

**Táise Mallet Otero** (IPERGS) - tmotero@gmail.com

### **Resumo:**

*Este trabalho relata a experiência de um coletivo de servidores públicos, clínicos do trabalho, na busca por compreender a dinâmica da organização do trabalho realizado por trabalhadores de diversas secretarias de Estado do Rio Grande do Sul, em relação ao sofrimento e ao prazer, com intuito de fomentar a produção de mais saúde. O aporte teórico metodológico utilizado são as Clínicas do Trabalho, especialmente a da Psicodinâmica do Trabalho. O trabalho clínico desenvolvido através do Programa voltado ao Servidor, denominado PROSER, entre as secretarias de estado, possui abordagem multiprofissional, o que é coerente à intenção de entender as implicações dos processos de trabalho de diferentes instituições públicas, em relação à subjetividade dos seus servidores. Fica evidenciada a importância de se constituir e manter, programas e políticas que estimulem a problematização das condições e da organização do trabalho, privilegiando espaços coletivos de discussão, que contemplem as especificidades da esfera pública, possibilitando instigar a mobilização subjetiva, reforçando o caráter coletivo dos servidores. Assim, acredita-se ser possível fomentar a construção de um sentido para o trabalho que viabilize efetivamente mais saúde física e psíquica, proporcionando mais prazer aos servidores e por extensão também aos usuários.*

**Palavras-chave:** *Palavras chaves: coletivo de servidores públicos, organização do trabalho, PROSER.*

**Área temática:** *GT-06 Diálogos sobre o Trabalho*

## Contextualização

O Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador do Rio Grande do Sul (DMEST) apontou em 2011 um grande número de afastamentos por licença-saúde, tendo como uma das principais causas os transtornos psíquicos. Essa realidade, além de denunciar a fragilidade da saúde dos servidores estaduais, revela um duplo e elevado prejuízo enfrentado pelo estado ao longo dos anos: o afastamento, propriamente dito, dos servidores de seus locais de trabalho, comprometendo a produtividade; e, além disto, o custo exorbitante com as despesas decorrentes de tais afastamentos.

A partir dessas informações, foi constituído em 2012 inicialmente um Grupo de Trabalho (GT) composto por representantes da Casa Civil (CC), do Instituto de Previdência do Estado (IPE), e das Secretarias da Administração e dos Recursos Humanos (SARH), da Segurança Pública (SSP), da Educação (SEDUC), da Saúde (SES) e da Fazenda (SEFAZ), para estudar a situação e apresentar uma proposta de enfrentamento à problemática existente.

O GT, entendendo que a dinâmica da organização do trabalho impacta diretamente na saúde dos servidores, tanto no aspecto individual, quanto nas relações coletivas de trabalho, e, conseqüentemente, em sua produtividade, propôs a criação de um programa para desenvolver ações de prevenção ao adoecimento e de promoção de saúde física e mental, a partir da construção de uma organização do trabalho que seja produtora de saúde, refletindo em qualidade nas relações interpessoais e na qualidade das atividades laborais.

Desta forma o Programa de Valorização e Atenção à Saúde Física e Mental dos Servidores Públicos do Estado do Rio Grande do Sul – PROSER foi instituído, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, a partir do Decreto 48.898, de seis de março de 2012; e alterado pelos Decretos nº. 49.623, de 25/09/2012, e nº. 50.381, de 07/06/2013.

Seu processo de constituição foi resultado de uma ampla construção transversal entre Secretarias envolvidas na Coordenação Executiva e que foi balizado pela análise de dados registrados no Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador (DMEST/Secretaria de Administração).

A estrutura do PROSER foi organizada da seguinte forma: Coordenação Geral realizada pela Secretaria de Administração; Coordenação Executiva formada pelas

Secretarias de Administração, Saúde, Segurança, Fazenda e Instituto de Previdência do Estado (IPÊ); e, ainda, por Núcleos de Acolhimento nestas respectivas secretarias.

Tais estruturas denominadas Núcleos de Atendimento foram compostas por equipes responsáveis pelas ações de valorização e atenção à saúde física e mental. A equipe multiprofissional é formada, no geral, por psicólogo, assistente social, administrador, advogado, pedagogo empresarial, nutricionista, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional e médico, mas nem todos os profissionais estão presentes em todos os núcleos.

Atualmente, o Programa de Saúde dos (as) Servidores (as) do Estado do Rio Grande do Sul, PROSER, tem como ações previstas para o ano de 2016: gestão dos dados que possibilite indicadores verossímeis; a conscientização do processo saúde/doença relacionado ao trabalho direcionado aos gestores e servidores; os acolhimentos; e a realização de pesquisas quanti e qualitativas.

#### Objetivos

O objetivo geral do programa é o de coordenar e integrar ações nas áreas de assistência à saúde, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde física e mental dos/as servidores/as públicos.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as situações de sofrimento e/ou adoecimento que envolvam os aspectos físicos e/ou psíquicos no trabalho;
- Acolher aqueles/as que apresentam sofrimento e/ou adoecimento físicos e/ou psíquicos ao desenvolver suas atribuições;
- Articular a rede de atendimento para os casos crônicos e agudos que demandem uma intervenção mais intensificada;
- Assessorar e promover capacitação às chefias com vista à prevenção de conflitos e demais formas de sofrimento nos locais de trabalho.
- Melhorar a qualidade dos processos de trabalho em relação às condições e à organização do trabalho.

## Metodologia

Entende-se por Clínica do Trabalho a abordagem descrita por Bendassolli e Soboll (2011) como uma “atividade pela qual o sujeito se afirma na sua relação consigo mesmo, com os outros com quem trabalha e pelo qual colabora para a perpetuação de um gênero coletivo” (2011, p.6).

Os autores apontam pressupostos que são compartilhados às Clínicas do Trabalho, tais como interesse pela ação no trabalho, poder de agir; entendimento sobre o trabalho; defesa de uma teoria do sujeito, com perspectiva clínica para o sofrimento no trabalho.

O PROSER tem como referencial teórico principal a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, cujos pressupostos serão descritos a seguir.

Dejours (2012) pontua que o trabalho nunca será apenas produzir, é também e principalmente viver junto. O que não pode ser tomado como um pressuposto em si, necessitando da mobilização da vontade dos trabalhadores sobre as maneiras de trabalhar, dinâmica complexa denominada por ele como “atividade deôntica”.

Segundo o entendimento Dejouriano, será em função da existência da atividade deôntica que a organização real do trabalho poderá evoluir e adaptar-se, ou seja, através da composição do coletivo e da transformação material do processo de trabalho.

No entanto, como lembra Dejours (2012), a cooperação do ponto de vista do engajamento da subjetividade supõe em alguma medida um recuo imposto ou consentido para a inteligência e para a expansão da vida singular. De forma que, em um coletivo, contribuir e consentir com os acordos implicará renunciar ao potencial subjetivo individual, em nome do viver junto e da cooperação.

Apesar do desconforto, os riscos são superados em função da necessidade do trabalhador em mobilizar sua inteligência e sua subjetividade, engajar-se é uma contribuição essencial à produção da instituição, assim como é esperado que a contribuição seja também retribuída.

Para além da retribuição material, espera-se a simbólica, denominada pelo autor de reconhecimento, que para além do sentido de gratidão, pode ser definido como um reconhecimento sobre a realidade da contribuição do sujeito que trabalha, do que não é visível, mas que é fundamental às instituições.

Para atingir sua eficiência simbólica, o reconhecimento precisa passar por dois tipos de julgamentos, os de utilidade, ou seja, o desejo de ser útil e que é feito pela hierarquia

e os de beleza, que são proferidos pelos colegas que conhecem o trabalho profundamente, credenciando um pertencimento a um coletivo.

Dejours (2012) sinaliza que o reconhecimento pela contribuição não é direcionado sobre a pessoa, mas diz respeito ao seu fazer. É por causa desse reconhecimento sobre o fazer que se torna possível respeitar e manter relações de convívio com as pessoas pelas quais não se tem empatia. Logo, o reconhecimento da qualidade das contribuições singulares no registro do fazer tem um papel essencial nos conflitos humanos.

Por outro lado, os ganhos que a cooperação pode trazer tanto no registro individual quanto no social são grandes e justificam porque é possível a construção de solidariedade, entre a experiência subjetiva individual e a implicação coletiva na vontade de contribuir com as condições éticas do viver junto.

O autor defende que é possível a construção de compromissos racionais entre a subjetividade singular e a ação coletiva. Essa construção é possível não apenas na luta contra a injustiça, mas também para celebrar a vida, quer dizer que, se a luta contra a dominação tem por finalidade a celebração da vida e não o gozo do poder ou a promoção do individualismo, então a ação e a luta deverão centrar-se em fazer com que a organização do trabalho seja um objetivo real da deliberação política.

#### Espaço público de discussão

Para Dejours (1999) a palavra é produtora de conhecimento e contribui para transformar a organização do trabalho quando, diante das pessoas que falam, há pessoas que as escutam.

Sobre a importância da palavra, Dejours entende que:

É ao explicar a outrem o meu sofrimento, a minha relação com o trabalho, que eu perplexo, me ouço dizer coisas que eu não sabia, até tê-las dito. É esse o milagre da palavra: fazer nascer coisas que não existiam antes de terem sido ditas. (DEJOURS, 1999,p.176).

Dejours (1999) afirma que só é possível gerir racionalmente a organização do trabalho, se houver um espaço de discussão na instituição, estruturado como espaço público. Esse espaço de discussão atuaria como um espaço de democracia, e como uma produção da vontade de seus agentes.

Para que um espaço de discussão perdure é preciso não somente que as pessoas possam falar, mas que fundamentalmente possam ser escutadas. A qualidade da discussão é decisiva para que seja possível constituir o sentido subjetivo da relação com

o trabalho. Em que o significado do sofrimento depende da psicodinâmica do reconhecimento.

Dejours (1999) entende que o sentido do sofrimento depende fundamentalmente da qualidade dessa discussão, sendo que a qualidade da discussão depende do espaço no qual a discussão se desenvolve; e esse espaço é da responsabilidade direta dos administradores. O autor esclarece que o espaço de discussão é um espaço no qual as pessoas intervêm para opor argumentos que não são somente técnicos.

De forma que da qualidade dessa discussão depende o sentido do trabalho, o reconhecimento das dificuldades encontradas, o reconhecimento da inteligência e da engenhosidade para enfrentar esses obstáculos.

A discussão, conforme Dejours (1999) é sempre uma questão difícil, porque é impossível falar sem dizer nada. Para que a discussão leve à transformação da organização do trabalho e dê acesso à psicodinâmica do reconhecimento, é preciso que a palavra seja autêntica.

Conforme Mendes, Lima & Facas (2007), a construção da Psicodinâmica do Trabalho foi influenciada pela psicanálise, filosofia, sociologia e ergonomia. Trata-se de um referencial metodológico particular no campo da saúde mental e do trabalho muito utilizado e que vem contribuindo nas pesquisas e intervenções desta área no Brasil.

Vários autores (Dejours, 2005; Mendes, 2007; Rossi, 2008) concluem que a experiência de participação dos sujeitos em ações deliberativas, em decisões para a gestão do próprio trabalho aumenta sua capacidade de colaborar e utilizar o saber-fazer nas soluções do dia-a-dia. Para tanto, exige mudanças de significados e sentidos sobre seu trabalho, seu fazer, suas realizações, seus medos, seu envolvimento com a tarefa dos colegas, seu desejo de reconhecimento, dentre outros fatores.

Em decorrência, os participantes juntos no trabalho falarão da organização, da tarefa comum, das estratégias compartilhadas, da comunicação, dos seus acordos. Ou seja, farão da palavra uma contribuição à articulação de soluções no nível intersubjetivo, promovendo, assim, a cooperação.

## PROSER

No coletivo de clínicos expandido, denominado de executivo, que é formado por dois representantes de cada secretaria envolvida com o PROSER, ocorrem

semanalmente reuniões, para discutir ações prioritariamente coletivas; no coletivo menor, formado nos núcleos internos de cada secretaria, também são realizadas reuniões semanais. Todos estes espaços são utilizados para discutir a teoria, para supervisões, debates e construção de estratégias que possam fortalecer o coletivo de servidores e também o de clínicos.

São realizadas ao final de cada ano, com o grupo executivo, imersões que duram o dia inteiro, que para além de fortalecer os laços afetivos, permitem visualizar, de acordo com o contexto político, o planejamento de ações que serão estratégicas para o ano seguinte.

As intervenções propostas pelo PROSER tem um enfoque misto, a partir da junção da vivência de cada profissional com as Clínicas do Trabalho. Em relação à produção de pesquisa, embora alguns instrumentos utilizados sejam quantitativos, como é o caso do Inventário de Riscos Patogênicos no Trabalho (IRIS), a orientação do trabalho é ligada a uma metodologia qualitativa coerente à intenção de entender as implicações dos processos de trabalho em relação à subjetividade dos seus trabalhadores.

#### Resultados/Resultados Esperados

A partir destes pressupostos metodológicos espera-se, cada vez mais, para além do serviço de assistência ao servidor já adocido, trabalhar na criação de espaços que problematizem as condições e a organização do trabalho, cujo enfoque coletivo e preventivo possa empoderar os servidores para que estes sejam protagonistas das mudanças no micro universo das suas instituições. Para isso, é fundamental a criação de estruturas específicas que possuam um olhar direcionado às Clínicas do Trabalho.

Nesta estrutura é possível estabelecer um diálogo embasado por uma escuta sensível que permite estabelecer vínculos e corresponsabilidades, tanto individuais quanto coletivos, e, conforme o caso, intervenções nos contextos organizacionais.

Desta forma foram estruturados um núcleo na Secretaria de Administração, um no Instituto de Previdência do Estado (IPERGS); além dos núcleos que foram reforçados, através da junção de programas internos já existentes, como foi o caso da Secretaria da

Fazenda (SEFAZ vida com PROSER) e da Secretaria de Segurança Pública (SSP – Polícia Civil, Instituto Geral de Perícias, Susepe).

Na Secretaria Estadual de Saúde foi possível desenvolver cinco núcleos, em diferentes instituições - Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF), Hemocentro, Hospital Sanatório Partenon (HSP), Hospital Psiquiátrico São Pedro (HPSP) e Escola de Saúde Pública (ESP); esse último, ainda em formação. As demais secretarias que não possuem núcleos em atividade são acolhidas pela Secretaria de Administração.

As ações desenvolvidas entre os anos de 2012 a 2016 foram os Núcleos de Acolhimento com abordagem das Clínicas do Trabalho; a construção de uma rede de atendimento e o estabelecimento de parcerias formais com clínicas e profissionais dos serviços públicos; além da realização de programas e projetos de saúde física e mental, tais como: mediação de conflitos, preparação para aposentadoria, avaliação de saúde, grupo de cessação do tabagismo; grupo de saúde no trabalho, atenção para atividades cotidianas e instalação de espaços, como: ginástica laboral, academia de ginástica do CAFF, oficina de teatro; e, ainda, eventos como: simpósios, palestras e torneios esportivos.

Pretende-se ainda a realização e participação em estudos específicos à dinâmica pública, tais como, Pesquisa Nacional do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) e Pesquisa em Saúde Mental e Trabalho. Esse último estudo, em andamento no Comitê de Ética do Hospital Psiquiátrico São Pedro utiliza o Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS), que permite avaliar o sofrimento criativo e patogênico dos servidores, possibilitando maior questionamento e aprofundamento quanto às demandas institucionais.

## Conclusão

A experiência de intervenção na organização do trabalho das secretarias de estado, através de uma metodologia sólida como as Clínicas do Trabalho, possibilitou a constatação de diversas variáveis nos processos de trabalho desenvolvidos pelos servidores estaduais.

Tais variáveis de acordo com Magnus (2009, 2015) podem ser descritas pelos constantes atravessamentos políticos; e, sucateamento dos recursos, das condições e da

forma de organização do trabalho, questões que trazem implicações diretas à saúde física e psíquica dos servidores.

Estas implicações precisam ser melhores descritas para que se possa intervir cada vez mais de forma preventiva e coletiva no real do trabalho. Entender a dinâmica do trabalho coletivo implica na mobilização das inteligências individuais. Dejours (2012) sinaliza ainda que cada inteligência traça o seu próprio caminho, mas que um trabalho coletivo só é possível se obtivermos a reunião das inteligências singulares em uma dinâmica coletiva comum.

Entende-se ser este o grande aprendizado, a partir da inteligência coletiva do PROSER, avançar nas intervenções que tencionem a forma pela qual o trabalho está organizado nas diversas secretarias de estado, uma vez que é através desta transformação que se torna possível fomentar mais prazer e saúde no trabalho.

## Referências

ARAUJO, Luciane Kozicz Reis de; ROCHA, Rosylane Nascimento das Mercês; FERREIRA, Synara Tadeu de Oliveira. Gestão de Pessoas – escuta qualificada reduz adoecimento mental e atua sobre melhoria nos processos de trabalho. Técnica de intervenção apresentada. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VI, Brasília, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (orgs). **Clínicas do Trabalho:** novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

\_\_\_\_\_. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.), **Christophe Dejours:** da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conferências Brasileiras:** Identidade, Reconhecimento e Transgressão no Trabalho. São Paulo: Fundap: 1999.

\_\_\_\_\_. **O fator humano.** Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas: 1997/2005.

\_\_\_\_\_. Palestra. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE SAÚDE MENTAL E TRABALHO, IV, Goiânia, 2014.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

DEJOURS, Christophe. **Suicídio no trabalho:** o que fazer? Brasília: Paralelo 15, 2010.

\_\_\_\_\_. **Trabalho Vivo** – trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012. Tomo II.

\_\_\_\_\_. **Travail vivant 2:** travail et émancipation. Paris:Payot, 2009.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, p.149-174, 1996.

\_\_\_\_\_. **Travail: Usure Mental** (reedition). Paris, 1992.

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho**. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MAGNUS, Cláudia de Negreiros. **Das cinzas ao Processo Judicial Eletrônico**: um estudo com o coletivo de magistrados do trabalho da 4ª Região sobre indicativos de saúde. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2015.

\_\_\_\_\_. **Sob o peso dos grilhões**: um estudo sobre a Psicodinâmica do Trabalho em um hospital psiquiátrico público. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2009.

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

\_\_\_\_\_. (Org.) **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

PROCERGS – através do Sistema de Informações de Recursos Humanos do Estado (RHE), Custos Anuais com Licença para Tratamento de Saúde (LTS) - 2011 a 2013. Parâmetros conforme estabelecidos pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), 2011, 2012, 2013.

ROSSI, Elizabeth Zulmira. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT**: Análise Psicodinâmica. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília 2008.