

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Kelly Karina Fiomari

PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR SOBRE A PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Uberaba

2024

Kelly Karina Fiomari

PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR SOBRE A PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Inovações e
Tecnologias da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro, como requisito para
obtenção do título de Mestra

Orientadora: Profa. Dra. Mariangela Torreglosa
Ruiz Cintra

Coorientadora: Profa. Dra. Catarina Teixeira

Uberaba
2024

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

F545p	Fiomari, Kelly Karina Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho / Kelly Karina Fiomari. -- 2024. 71 f. : tab. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2024 Orientadora: Profa. Dra. Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra Coorientadora: Profa. Dra. Catarina Teixeira 1. Saúde mental. 2. Promoção da saúde. 3. Saúde ocupacional. 4. Universidades e faculdades. I. Cintra, Mariangela Torreglosa Ruiz. II. Teixeira, Catarina. III. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. IV. Título. CDU 613.6-057:364.622
-------	--

KELLY KARINA FIOMARI

**PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR SOBRE
A PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Uberaba, 06 de dezembro de 2024.

Banca Examinadora:

Dra. Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra – Orientadora
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Marli Aparecida Reis Coimbra
Universidade Federal do Triângulo
Mineiro

Dra. Leila Rute Oliveira Gurgel do Amara
Universidade Federal do Tocantins



Documento assinado eletronicamente por **MARIANGELA TORREGLOSA RUIZ CINTRA, Professor do Magistério Superior**, em 06/12/2024, às 11:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARLI APARECIDA REIS COIMBRA, Técnico-Administrativo em Educação**, em 09/12/2024, às 12:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leila Rute Oliveira Gurgel do Amaral, Usuário Externo**, em 09/12/2024, às 19:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1378316** e o código CRC **C7F0293F**.

AGRADECIMENTOS

O caminho trilhado durante a realização do mestrado foi repleto de desafios, medos, inseguranças, enfrentamentos e aprendizados. Entretanto, as vivências mais significativas deste processo relacionam-se às conexões humanas estabelecidas, as quais contribuíram para minha evolução acadêmica, profissional e pessoal. Sendo assim, não poderia deixar de registrar minha gratidão a alguns “anjos” que me acompanharam e me apoiaram nesta jornada:

- Deus, pela graça de poder viver este momento;
- Meus pais, Geni e Dito, por me incentivarem a trilhar o caminho do conhecimento sem perder de vista os valores fundamentais que me ensinaram e por apoiarem minhas escolhas, mesmo considerando-as “maluquices”;
- Meu companheiro, Paulo, pela paciência e pela disponibilidade para me escutar e me acolher, além do incentivo impulsionador para o meu desenvolvimento profissional;
- Minha orientadora, Mariangela, pela disponibilidade, energia, alegria, respeito e flexibilidade, aspectos evidenciados ao acolher o meu projeto de pesquisa, além de me fazer enxergar para além dos meus próprios limites internos;
- Minha coorientadora, Catarina, que, mesmo vivenciando as delícias e os desafios do maternar, fez-se presente com sua delicadeza, questionamentos certos e necessários e suas orientações valiosas;
- Meus colegas de trabalho, pelo interesse, apoio e incentivo cotidiano, que me ajudou a manter viva a missão de pensar soluções para melhorar o nosso fazer;
- Meu gestor imediato, Bruno, pela compreensão, confiança e apoio, postura que viabilizou o desenvolvimento deste estudo em equilíbrio com a execução das minhas atividades profissionais, sem que eu sucumbisse nesta árdua jornada;
- Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias da UFTM, que me mostraram novas formas de pensar as demandas e as necessidades da sociedade, em especial as Professoras Ana Claudia e Beatriz;
- A bibliotecária Leila e ao secretário Enio, pelo profissionalismo, paciência e disponibilidade;

Meu muito obrigada!

Todos vocês contribuíram para que este sonho se tornasse realidade!

RESUMO

O presente estudo aborda a inovação no serviço público relacionada à gestão de pessoas com foco na promoção da saúde mental de servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A saúde mental dos trabalhadores tem sido foco de discussão e preocupação de muitas organizações. Acredita-se que os gestores ocupam um papel estratégico na promoção de saúde mental nos ambientes laborais, impactando no desempenho, envolvimento e satisfação dos trabalhadores. Neste cenário, esta dissertação objetivou compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores, além de apresentar propostas de atividades com foco na saúde mental no contexto institucional. A partir dos resultados encontrados, foram gerados quatro produtos técnicos que contemplam perspectivas e práticas promotoras da saúde mental no trabalho. O primeiro produto é um artigo científico que reúne as entrevistas semiestruturadas com gestores de uma universidade pública. Os resultados obtidos podem apoiar a implementação de ações voltadas à capacitação das lideranças, com foco na gestão dos servidores e na promoção e prevenção da saúde mental no ambiente de trabalho. O segundo produto é um pitch científico, uma forma concisa e direta de comunicação, que apresentou os resultados do artigo em formato de divulgação científica, visando ampliar e divulgar os achados do estudo nas redes sociais. O terceiro produto consiste em um relatório técnico sobre a aplicação de uma tecnologia social, que envolveu a realização de rodas de conversa com gestores, no intuito de promover a troca de experiências sobre saúde mental. Além disso, foram compartilhadas informações sobre os fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho e estratégias de autocuidado. E o quarto produto é um flyer informativo sobre saúde e adoecimento mental, que incluiu estratégias de autocuidado e orientações sobre serviços de saúde acessíveis aos trabalhadores que necessitam de atendimento especializado em saúde mental. Tais produtos oferecem estratégias para a implementação de práticas com foco no aprimoramento dos processos de trabalho emergentes no campo da saúde mental ocupacional da instituição. Estudos e intervenções a respeito de práticas promotoras de saúde mental devem ser fortalecidas, incentivadas e ampliadas, em especial no contexto educacional universitário, visando contribuir para a melhoria da condição da saúde mental e bem-estar dos servidores no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: saúde mental; promoção da saúde; saúde ocupacional; universidade.

ABSTRACT

This study addresses innovation in the public sector, specifically focusing on people management and promoting mental health among employees at a Federal Institution for Higher Education. Workers' mental health has become a central topic of discussion and concern for many organizations. Managers are considered to play a strategic role in promoting mental health in the workplace, influencing employees' performance, engagement, and satisfaction. In this scenario, this dissertation aimed to understand the managers' perceptions of mental health promotion at work, identify aspects regarded as sources of well-being and distress affecting employee health, and also present proposals for mental health-focused activities within the institutional context. Based on the findings, four technical products were developed to integrate perspectives and practices that promote workplace mental health. The first product is a scientific article that gathers semi-structured interviews with managers at a public university. The findings can support the implementation of leadership training initiatives focused on public servant's management and the promotion and prevention of mental health issues in the workplace. The second product is a scientific pitch, a concise and direct communication format, presenting the article's findings for social media dissemination to broaden and publicize the study's results. The third product is a technical report on the application of a social technology, which involves organizing discussion circles with managers to encourage experience-sharing on mental health. Additionally, information was shared regarding psychosocial risk factors in the workplace and self-care strategies. The fourth product is an informational flyer on mental health and illness, offering self-care strategies and orientation on how employees can access mental health services when in need of specialized care. These products aim to provide strategies for implementing practices focused on improving emerging work processes in the field of the institution's occupational mental health. It is believed that studies and interventions related to mental health-promoting practices should be strengthened, encouraged, and expanded within the university, contributing to the improvement of employee mental health and well-being in the workplace.

Keywords: mental health; health promotion; occupational health; university.

LISTA DE SIGLAS

CAAE	– Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
DASS	– Departamento de Atenção à Saúde do Servidor
DVPS	– Divisão de Vigilância e Promoção da Saúde
IFES	– Instituições Federais de Ensino Superior
ILO	– International Labour Organization
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
OMS	– Organização Mundial da Saúde
PASS	– Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
PMPIT	– Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias
PRORH	– Pró-Reitoria de Recursos Humanos
SRH	– Secretaria de Recursos Humanos
SIASS	– Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
TCLE	– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFTM	– Universidade Federal do Triângulo Mineiro
WHO	– World Health Organization

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	8
REFERÊNCIAS	12
APÊNDICE A – Artigo científico	13
APÊNDICE B – Relatório técnico referente à aplicação de uma tecnologia social ...	45
APÊNDICE C – Material didático no formato de flyer.....	59
APÊNDICE D – Roteiro do pitch científico	60
APÊNDICE E – Protocolo de validação de juízes.....	62
APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	66
ANEXO A – Protocolo de registro do pitch na Ancine	68
ANEXO B – Protocolo de registro do relatório técnico na Biblioteca Nacional ..	69
ANEXO C – Protocolo de registro do flyer na Biblioteca Nacional	70
ANEXO D – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa	71

1 APRESENTAÇÃO

O presente estudo está vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias (PMPIT) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), especificamente na linha de pesquisa sobre Propriedade Intelectual, que contempla projetos com foco em inovação no serviço público.

O mestrado profissional busca capacitar os trabalhadores para o exercício profissional com o propósito de atender as demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho, além de contribuir para a melhoria da eficácia e eficiência no serviço público, por meio de processos de inovação capazes de mitigar problemas vivenciados nas instituições (Brasil, 2017).

A inovação desempenha um papel central na economia. É considerada radical quando provoca grandes mudanças no mundo e incremental ao fomentar modificações contínuas nos processos e/ou produtos já existentes no mercado (Schumpeter *apud* OCDE, 2005). Sendo assim, a inovação em serviço pode contemplar, tanto a implementação de novos processos de trabalho, como o desenvolvimento de melhorias em atividades que já são desenvolvidas nas organizações.

Sob a perspectiva da inovação em serviço, a proposta desta pesquisa emergiu a partir da vivência profissional da mestrandia referente ao acompanhamento das demandas de saúde mental dos servidores públicos da universidade. A profissional atua como psicóloga na Divisão de Vigilância e Promoção da Saúde (DVPS) do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS), vinculado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. O DASS visa operacionalizar a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (PASS) por meio da coordenação e integração de ações de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da condição de saúde dos servidores (Brasil, 2009). Com base nessa realidade, a mestrandia promove rodas de conversa sobre temas relacionados à saúde mental, com o objetivo de incentivar a promoção da saúde por meio da psicoeducação.

No campo da saúde mental, é notória e preocupante a prevalência de casos de adoecimento mental dos servidores da instituição, bem como os prejuízos produzidos nos âmbitos individuais, sociais e organizacionais. No ano de 2022, os transtornos mentais e comportamentais representaram 16% dos pedidos de afastamento dos servidores da UFTM para tratamento de saúde, ficando abaixo somente dos afastamentos devido à COVID-19 (27%). Levando em consideração os números de dias de afastamento para tratamento de saúde, 39%

dos dias não trabalhados relacionaram-se aos tratamentos de adoecimentos mentais como transtornos mistos de ansiedade e depressão e ansiedade generalizada, indicando que o adoecimento mental gera períodos mais prolongados de afastamento dos servidores dos ambientes laborais (Universidade Federal do Triângulo Mineiro, UFTM, 2023).

O cuidado da saúde mental dos servidores públicos é previsto na Portaria SHR n.º 1.261 de 5 de maio de 2010, que institui princípios, diretrizes e ações de orientação voltadas à promoção, prevenção e recuperação da saúde mental dos trabalhadores. Uma das propostas deste documento relaciona-se à capacitação e à sensibilização de gestores para a identificação do sofrimento psíquico e realização do acolhimento dos servidores com problemas de saúde mental (Brasil, 2010).

Subsidiando os documentos regulatórios no âmbito da saúde dos servidores públicos, a Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho propõem diretrizes e orientações sobre a saúde mental no trabalho direcionadas às empresas públicas e privadas. No campo da promoção e da prevenção, sugerem intervenções em três níveis nos contextos laborais: intervenções individuais direcionadas aos trabalhadores; ampliação da literacia em saúde mental dos colaboradores e formação dos gestores em matéria de saúde mental (WHO; ILO, 2022).

A partir do exposto acima, e, levando em consideração que o discente do mestrado profissional, para a obtenção do título de mestre, deve desenvolver um produto que pode ser apresentado em diversos formatos como dissertação, artigos, patentes, projetos técnicos, relatórios finais de pesquisa, estudo de casos, entre outros (Brasil, 2009), o presente estudo objetivou compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores, além de apresentar propostas de atividades com foco na saúde mental no contexto institucional. A partir dos resultados encontrados, foram gerados quatro produtos relacionados à promoção da saúde mental no trabalho, sendo eles: 1. Artigo científico (Apêndice A); 2. Pitch científico; 3. Relatório técnico referente à aplicação de uma tecnologia social (Apêndice B) e 4. Material didático no formato de flyer (Apêndice C).

O artigo científico intitulado “Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho” objetivou compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores no ambiente institucional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, de finalidade

aplicada, que utilizou um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada para a coleta de dados, analisados à luz da análise de conteúdo de Bardin (2010).

Acredita-se que os resultados encontrados poderão subsidiar propostas de intervenção direcionadas para o apoio e a instrumentalização das lideranças visando a realização da gestão dos servidores com foco na promoção e prevenção em saúde mental no trabalho. Tal produto será publicizado por meio da submissão do artigo a uma revista científica da área de estudo.

Já, o pitch científico, é uma forma rápida e direta de comunicação, de apresentação de uma informação para um público específico, visando promover a divulgação e a popularização do conhecimento científico de forma descomplicada. Para que as pessoas compreendam as pesquisas, o pitch deve conter linguagem clara e direta, utilizar termos simples e evitar, sempre que possível, o uso de termos técnico-científicos (Silva, 2022).

Neste contexto, o pitch científico foi elaborado para potencializar a ampliação e a publicização dos resultados evidenciados no artigo, no intuito de sensibilizar os gestores da universidade e de outras instituições sobre a importância dos mesmos para o cultivo de ambientes laborais psicologicamente saudáveis, além de estimular a reflexão sobre a necessidade de realizarem práticas de autocuidado visando a manutenção de boas condições emocionais.

Para a confecção do material audiovisual, pitch, foi elaborado um roteiro (Apêndice D) que contemplou aspectos relevantes do estudo, como o objetivo da pesquisa, resultados encontrados e sugestões sobre práticas que contribuem para a promoção da saúde mental no trabalho. O produto técnico foi publicado em um canal do YouTube, podendo ser visualizado através do link <https://youtu.be/gVyl65AJS1s> e, encaminhado para registro na Ancine sob o número de processo SEI: 01416.009947/2024-42 (Anexo A).

O terceiro produto foi a produção de um relatório técnico que descreve a apresentação de um produto classificado como uma tecnologia social executada com o público-alvo do estudo. O produto foi encaminhado para registro na Biblioteca Nacional sob o protocolo n.º 000984.0172272/2024 (Anexo B). A tecnologia social é caracterizada como um:

Método, processo ou produto transformador, desenvolvido e/ou aplicado na interação com a população e apropriado por ela, que represente solução para inclusão social e melhoria das condições de vida e que atenda aos requisitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e replicabilidade (Brasil, 2019, p. 36).

No processo da aplicação da tecnologia social foram realizadas rodas de conversa com os gestores visando promover espaço para troca de experiências sobre a saúde mental dos mesmos, além da disponibilização de informações sobre os fatores de riscos psicossociais do

trabalho e sobre as estratégias de autocuidado com foco na promoção da saúde mental dos participantes. De acordo com Moura e Lima (2014, p. 101), as rodas de conversa são caracterizadas como “um método de participação coletiva de debate acerca de determinada temática, em que é possível dialogar com os sujeitos, que se expressam e escutam seus pares e a si mesmos por meio do exercício reflexivo”, que objetiva a socialização de saberes e a troca de experiências visando a construção de novos conhecimentos sobre a temática proposta.

A presente tecnologia social, sustentada pelo acolhimento, pela escuta ativa e pelas trocas de experiências associadas à disponibilização de informações que permeiam as experiências cotidianas dos gestores, revelou-se uma estratégia potente no campo da promoção da saúde mental das lideranças.

Por fim, o quarto produto, apresentado em formato de flyer, é caracterizado como um material didático, pois visa apoiar e dar suporte aos processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais (Brasil, 2019). A finalidade do material foi disponibilizar para os servidores da instituição, um guia rápido com informações sobre o conceito de saúde e adoecimento mental, estratégias de autocuidado e equipamentos de saúde que podem ser acessados pelos trabalhadores que demandam cuidado especializado no âmbito da saúde mental.

Para a confecção e publicização do material, foi realizada uma parceria com o diretor da Divisão de Vigilância e Promoção da Saúde da Universidade, vinculada ao Departamento de Atenção à Saúde do Servidor da UFTM. Foram efetuadas discussões e alinhamentos sobre os conteúdos que seriam inseridos no flyer e as estratégias utilizadas para a divulgação do material. Após estudo do conteúdo e organização das informações, o produto foi confeccionado no Canvas (plataforma de design gráfico) e encaminhado para o e-mail institucional dos servidores e para registro na Biblioteca Nacional sob o protocolo n.º 000984.0165720/2024 (Anexo C).

Os produtos gerados pelo presente estudo propõem soluções para a implementação de práticas com foco na melhoria dos processos de trabalho emergentes no campo da saúde mental ocupacional da instituição, por meio da aproximação do conhecimento acadêmico com as demandas identificadas no âmbito da gestão de pessoas com foco na saúde mental dos servidores públicos. Estudos e intervenções a respeito de práticas promotoras de saúde mental devam ser fortalecidas, incentivadas e ampliadas, em especial no contexto educacional universitário, visando contribuir para a melhoria da condição da saúde mental e bem-estar dos servidores no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório de grupo de trabalho**. Brasília: Capes, 2019. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/pt/relatorios->. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 389, de 23 de março de 2017. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 2017a. Seção 1, n. 58, p. 61. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/24032017-portaria-no-389-de-23-de-marco-de-2017-pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 dez. 2009b. Seção 1, n. 248, p. 20-21. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/portariananormativa-17mp-pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria n.º 1.261, de 5 de maio de 2010**. Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. [Brasília, DF: MPOG/SHR, 2010]. 2 p. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=06/05/2010>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MOURA, A. F.; LIMA, M. G. A reinvenção da roda: roda de conversa, um instrumento metodológico possível. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v. 23, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/18338/11399>. Acesso em: 7 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5410/1/2006_manual_oslo_diretrizes_coleta_in_terpretacao_dados_sobre_inovacao.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA, S. M. A. **Banca social [livro eletrônico]**: pitch científico/AGITS. São Paulo: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO, 2022. Disponível em: <https://site.unifesp.br/agits/images/Ebooks/Pitch2022.pdf> . Acesso em: 10 de out. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (WHO/ILO). **Mental health at work**: policy brief. Geneva: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 29 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM). **Relatório**. Uberaba, MG: UFTM, 2023. No prelo.

APÊNDICE A – Artigo científico

PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR SOBRE A PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

MANAGERS PERCEPTION ON THE MENTAL HEALTH PROMOTION IN WORK PLACE AT A FEDERAL COLLEGE INSTITUTION

Kelly Karina Fiomari¹

Catarina Teixeira²

Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra³

RESUMO

A saúde mental dos trabalhadores tem sido foco de discussão e preocupação de muitas organizações. Quinze por cento dos adultos em idade ativa do mundo apresentaram um quadro de adoecimento mental, totalizando doze bilhões de dias de trabalho perdidos, custando à economia global quase um trilhão de dólares. O assunto é emergente, porém, governos, empresas e comunidades apresentam dificuldades de compreensão sobre saúde mental, resultando na escassez de recursos para a efetivação de políticas e execução de projetos que contemplem as demandas de saúde mental dos trabalhadores, situação vivenciada também nas universidades públicas brasileiras. Acredita-se que os gestores ocupam um papel estratégico na promoção de saúde mental nos ambientes laborais, impactando no desempenho, envolvimento e satisfação dos trabalhadores. Assim, o objetivo desta pesquisa foi compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores no ambiente institucional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, de finalidade aplicada, que utilizou questionário sociodemográfico e entrevista semiestruturada para a coleta de dados, analisados à luz da análise de conteúdo de Bardin. Para os participantes, os fatores que impactam, positiva ou negativamente, a saúde mental dos servidores são: 1) Condições de trabalho associadas à estrutura física da instituição e a recursos materiais e humanos, suficientes e/ou insuficientes, para a execução do trabalho; 2) Relacionamentos interpessoais no trabalho, categoria que contemplou o trabalho em equipe e a gestão compartilhada pautadas no respeito, na igualdade, no diálogo e na escuta; 3) Funcionamento e organização do trabalho, caracterizados pela falta de planejamento, processos de trabalho burocráticos, ausência de apoio e suporte institucional, falta de formação de lideranças e os desafios emergentes associados à implantação do teletrabalho na instituição e 4) Condições individuais dos servidores, ilustradas por meio das características individuais, interesses e problemas pessoais dos servidores, aspectos que interferem na manutenção de ambientes laborais psicologicamente saudáveis. O trabalho é uma dimensão estruturante na vida das pessoas, capaz de viabilizar vivências de bem-estar e mal-estar nos trabalhadores, neste sentido, é fundamental realizar estudos sobre a promoção da saúde mental no trabalho, visando a ampliação das práticas de gestão focadas no cuidado integral da saúde dos trabalhadores, no intuito de mitigar e prevenir o adoecimento mental dos mesmos, realidade considerada preocupante para as empresas públicas e privadas, pois acarretam prejuízos significativos no âmbito individual, organizacional e coletivo da sociedade.

Palavras-chave: saúde mental; promoção da saúde; saúde ocupacional; universidade.

¹Psicóloga - Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias da UFTM. E-mail: kelly.fiomari@uftm.edu.br

² Docente - Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Doutora em Educação. E-mail: catarina.teixeira@uftm.edu.br

³ Docente - Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Doutora em Ciências da Saúde. E-mail: mariangela.cintra@uftm.edu.br

ABSTRACT

The mental health of workers has become a focal point of discussion and concern for many organizations. 15% of working-age adults worldwide have experienced mental health illness, resulting in a total of twelve billion lost workdays, costing the global economy nearly one trillion dollars. This is an emerging issue; however, governments, companies, and communities have difficulties in understanding mental health, leading to a lack of resources for implementing policies and executing projects that address the mental health needs of workers, a situation also observed in Brazilian public universities. Managers are believed to play a strategic role in promoting mental health in the workplace, impacting the workers' performance, engagement, and satisfaction. Therefore, the aim of this study was to understand the managers' perceptions of mental health promotion at work and the aspects considered sources of well-being and distress that affect employees' health within the institutional environment. This is a qualitative, exploratory, descriptive, applied research that used a sociodemographic questionnaire and semi-structured interviews for data collection, analyzed all the content through Bardin's content analysis. According to the participants, the factors impacting employees' mental health, both positively and negatively, include: 1) Work conditions associated with the institution's facilities and the availability of material and human resources, sufficient and/or insufficient for task execution; 2) Interpersonal relationships at work, encompassing teamwork and shared management practices based on respect, equality, dialogue, and listening; 3) Work organization and functioning, characterized by lack of planning, bureaucratic work processes, absence of institutional support and endorsement, lack of leadership development, and the emerging challenges related to the implementation of remote work within the institution; and 4) Individual conditions of employees, illustrated through personal characteristics, interests, and personal issues, factors that interfere with maintaining psychologically healthy work environments. Work is a fundamental dimension in people's lives, capable of fostering both well-being and distress experiences among workers. In this context, it is essential to conduct studies on mental health promotion at work to expand management practices focused on overall worker health care, with the aim of mitigating and preventing mental illness, a concerning issue for both public and private organizations due to its significant impact on individual, organizational, and societal levels.

Keywords: mental health; health promotion; occupational health; university.

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental dos trabalhadores tem sido foco de discussão e preocupação de muitas organizações. Em 2019, 15% dos adultos em idade ativa do mundo apresentaram um quadro de adoecimento mental, sendo que doze bilhões de dias de trabalho foram perdidos devido à depressão e à ansiedade, custando à economia global quase um trilhão de dólares (World Health Organization, WHO; International Labour Organization, ILO, 2022).

Problemas relacionados à saúde mental são estimados por acometer cerca de 32,4% dos anos de vida dos indivíduos (Gray *et al.*, 2019) e são responsáveis pelo afastamento de muitos trabalhadores de suas funções laborais, gerando impactos negativos nos âmbitos individuais, coletivos e organizacionais. Entretanto, observa-se que governos, empresas e comunidades de

todo o mundo apresentam dificuldades de compreensão sobre saúde mental, resultando na escassez de recursos para a efetivação de políticas e execução de projetos que contemplem as demandas no âmbito da saúde mental no trabalho (World Health Organization, 2022).

Tendo em vista os números alarmantes, a Organização Mundial de Saúde (World Health Organization, 2022) aponta que faltam diretrizes globais baseadas em evidências para o desenvolvimento de ações de promoção, prevenção e apoio à saúde mental relacionada ao trabalho. Neste aspecto, pesquisas no campo da saúde mental no trabalho revelam-se necessárias e têm mobilizado esforços do setor privado e público em função da existência de lacunas de conhecimento relacionados, principalmente, às intervenções com foco na promoção da saúde mental e avaliação das mesmas nos ambientes laborais.

Corroborando com o exposto acima, os documentos orientadores sobre detecção, prevenção e gestão da saúde mental no trabalho, produzidos por organizações governamentais e privadas, apresentam índices baixos de qualidade e abrangência, pois focam na detecção e no tratamento de adoecimentos mentais, não contemplando intervenções robustas no campo da prevenção e promoção de estratégias de cuidado, as quais quando desenvolvidas não demonstram clareza sobre os caminhos práticos para a implantação das ações (Memisch *et al.*, 2017; Pandya; Khanal; Upadhyaya, 2022).

Neste contexto, outras áreas científicas do conhecimento, abordam a temática de maneira transversal, como, por exemplo, os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho que associam as questões de saúde mental dos trabalhadores à investigação das características do ambiente de trabalho compreendidas como fontes geradoras de bem-estar e mal-estar, no intuito de propor ações de prevenção de doenças físicas e/ou psicológicas, acidentes de trabalho, assédio e más relações de trabalho que acometem os trabalhadores (Ferreira, 2011; Oliveira *et al.*, 2017).

Segundo Ferreira (2011), existem fatores interdependentes que podem impactar no bem-estar e no mal-estar dos trabalhadores: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais no trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo entre trabalho e vida social. Para o autor, tais dimensões devem ser analisadas a partir da perspectiva dos trabalhadores sobre a inter-relação indivíduo-ambiente, a qual é mediada pelo trabalho, no intuito de viabilizar propostas de intervenções que devem ser planejadas e executadas organizacionalmente e não focadas na adaptação do trabalhador ao funcionamento institucional.

Tal perspectiva se aproxima da proposta de uma avaliação multidimensional da saúde dos trabalhadores que deve contemplar a investigação e a compreensão dos aspectos individuais das pessoas e dos ambientes laborais, no intuito de obter uma visão abrangente sobre os aspectos

que afetam a saúde dos trabalhadores. Os fatores de riscos psicossociais são “discriminados pelas agências internacionais como o principal risco de estresse e adoecimento psíquico entre os trabalhadores” (Peuker; Faller, 2021, p. 22).

A Organização Internacional do Trabalho caracteriza o risco psicossocial como a interação entre as características pessoais dos trabalhadores (competências e necessidades) e o conteúdo, organização e gestão do trabalho. São considerados fatores de riscos psicossociais no trabalho, aspectos relacionados ao conteúdo do trabalho, carga e ritmo de trabalho, horário de trabalho, autonomia e controle nas atividades; ambiente e equipamentos, cultura organizacional; relacionamentos interpessoais, papel da organização e responsabilidades, desenvolvimento da carreira e interface entre trabalho e casa (International Labour Organization, 1986; World Health Organization; International Labour Organization, 2022; Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, [2009?]).

Ainda dentro desta ótica, as investigações realizadas na área da saúde do trabalhador sobre os riscos psicossociais relacionados ao trabalho reforçam que a organização e a gestão do trabalho estão ligadas aos processos de saúde-doença. Neste sentido, o gerenciamento dos riscos psicossociais pode contribuir para a manutenção do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas, além de fortalecer a prevenção de doenças relacionadas ao trabalho (Lucca, 2019; Peuker; Faller, 2021).

Neste sentido, um estudo publicado pela Organização Internacional do Trabalho apontou a importância do processo de identificação e avaliação de riscos para definir medidas de controle adequadas, adaptadas às especificidades dos locais de trabalho, às necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras nos diversos contextos organizacionais (International Labour Organization, 2022).

Sabe-se que o trabalho ocupa um espaço importante na vida dos indivíduos, pois é uma categoria constituinte da subjetividade, apresentando-se como fonte de satisfação e/ou sofrimento, interferindo nos processos de saúde e doença mental. Sendo assim, um ambiente de trabalho saudável e seguro favorece a saúde mental e estar em boas condições emocionais favorece o bom desempenho no trabalho. (World Health Organization; International Labour Organization, 2022; Oliveira; Bastos, 2017).

Neste cenário, o gerenciamento dos riscos psicossociais e execução de práticas direcionadas para a promoção da saúde mental dos trabalhadores revelam-se estratégias importantes no enfrentamento do sofrimento emocional associado ao trabalho, pois as pessoas dedicam muito tempo de suas vidas às atividades laborais, sendo este, um ambiente propício para a manutenção e cultivo da saúde mental das pessoas (Vázquez-Colunga *et al.*, 2017).

Nas Instituições Públicas Federais (IFES), a gestão da saúde dos servidores é sustentada e organizada pelo Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor/SIASS, instituído em 2009, para operacionalizar a Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (PASS) por meio da coordenação e integração de ações de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da condição de saúde dos servidores (Brasil, 2009).

No âmbito da saúde mental, a Portaria SRH n.º 1.261, de 5 de maio de 2010, instituiu princípios, diretrizes e ações de orientação voltadas à promoção, prevenção e recuperação da saúde mental dos servidores. A promoção de saúde é executada por meio de ações direcionadas para a melhoria das condições e relações de trabalho que favoreçam a ampliação do conhecimento e o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos individuais e coletivos capazes de fortalecer a saúde no local de trabalho (Brasil, 2010).

Nesta perspectiva, as estratégias específicas e as ações transversais para a abordagem da saúde mental no trabalho propostas pela Organização Mundial da Saúde e pela Organização Internacional do Trabalho (World Health Organization; International Labour Organization, 2022) contemplam três níveis de intervenções: apoio para a recuperação dos trabalhadores com transtornos mentais contribuindo para o retorno às atividades laborais; prevenção relacionada à gestão dos riscos psicossociais existentes nos ambientes de trabalho visando evitar adoecimentos mentais e promoção de intervenções no intuito de sensibilizar e instrumentalizar as pessoas para o reconhecimento e atuação precoce frente às demandas emocionais. Neste ponto, reforçam a importância da formação de gestores no campo da saúde mental, os quais são protagonistas ativos na atuação de práticas promotoras de saúde mental nas organizações.

Porém, segundo Abreu; Barletta e Murta (2015), intervenções com foco na promoção da saúde mental revelam-se frágeis quando comparadas às práticas direcionadas ao tratamento e à reabilitação de pessoas acometidas por adoecimentos mentais. Tal realidade foi encontrada no estudo de Santos e colaboradoras (2022) que investigaram as evidências disponíveis sobre as condutas promotoras de saúde mental utilizadas por docentes no contexto universitário. As autoras identificaram que os estudos predominantes retratam frequentemente aspectos relacionados ao adoecimento emocional dos profissionais, sendo pouco discutidas as atividades de promoção de saúde mental como ferramentas que viabilizem o engajamento coletivo para tornar os ambientes laborais mais saudáveis.

No que tange o fortalecimento e a ampliação de práticas de promoção de saúde no contexto laboral, as lideranças emergem como peças-chave de mobilização de ações com foco na saúde dos trabalhadores, visando a mitigação dos riscos em potencial para o adoecimento mental. Entretanto, nem sempre possuem conhecimentos, competência técnica e habilidades

interpessoais para realizar intervenções adequadas em situações relacionadas aos aspectos emocionais dos trabalhadores (Martin; Woods; Dawkins, 2018; Pischel; Felfe; Klebe, 2023).

Neste sentido, compreender a experiência dos gestores é fundamental para a implementação bem sucedida das políticas de gestão de pessoas relativas à saúde e bem-estar dos trabalhadores que devem considerar a orientação, a formação, o apoio emocional e a criação de um clima de segurança psicossocial nas equipes de trabalho (Pandya; Khanal; Upadhyaya, 2022). Por outro lado, uma revisão sistemática evidenciou que há necessidade de desenvolvimento de ações de prevenção e promoção de saúde mental voltadas para os próprios gestores (Renier; Storti; Sticca, 2022).

Diante do exposto, observam-se lacunas existentes no âmbito da promoção da saúde mental nos ambientes de trabalho, associadas a potencialidade e a função estratégica das lideranças no âmbito da gestão de pessoas com foco na promoção da saúde mental dos trabalhadores e na manutenção de ambientes laborais mais saudáveis.

Tais lacunas também são sinalizadas pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que propõe a garantia do acesso à saúde e a promoção do bem-estar de todos em todas as faixas etárias por meio da realização do potencial humano de forma digna, igualitária e em ambientes saudáveis (Organização das Nações Unidas, 2015). A partir deste cenário, o presente estudo objetivou compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de estudo

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva de finalidade aplicada, que visou compreender a percepção das lideranças quanto à promoção da saúde mental em uma instituição pública, reconhecendo os fenômenos humanos como parte da realidade social, pois “o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes” (Minayo, 2009, p. 9).

2.2 Local do estudo

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no sudeste do Brasil.

2.3 População e amostra do estudo

O estudo foi realizado com servidores de uma Universidade pública, sendo docentes e técnicos-administrativos da administração executiva e das unidades acadêmicas que desempenham o papel de gestores.

Para a identificação dos servidores atuantes em cargo de gestão, foi realizado um levantamento do organograma institucional no site da Universidade, sendo selecionados os dois gestores que possuíam as maiores equipes de cada setor, tendo em vista a concentração de mais demandas relacionadas à gestão de pessoas. Os convites abarcaram sete Pró-Reitorias da administração executiva, seis unidades acadêmicas e um campi localizado fora da sede da instituição. A realização do contato direto com os participantes visou minimizar a exposição desnecessária e a preservação da privacidade dos participantes. Foram incluídos gestores que coordenavam pelo menos cinco servidores e excluídos aqueles que não aceitaram participar da pesquisa e coordenavam equipes compostas por menos de cinco servidores.

Foi enviado um e-mail para os endereços eletrônicos institucionais, convidando-os para a participação no estudo, explanando sobre os objetivos, metodologia, aspectos éticos e divulgação dos resultados, além da participação voluntária e sem ônus. Vinte e quatro gestores foram convidados, 12 aceitaram participar do estudo, que foram codificados pela letra P de participantes, seguido de número arábico conforme sequência das entrevistas.

2.4 Procedimento

A coleta de dados foi realizada mediante a utilização de questionário sociodemográfico e de entrevista semiestruturada, sendo executada por meio da Plataforma Google Meet, caracterizada por um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pela Google.

O questionário sociodemográfico é um instrumento com perguntas fechadas confeccionado na modalidade digital, por meio da Plataforma Google Forms dividido em duas partes: parte I (contempla questões referentes a características pessoais do entrevistado como: gênero, idade, raça, nível de escolaridade, estado civil e número de filhos) e a parte II (questões sobre a atuação profissional e gestão, tais como: cargo, atuação exclusiva como gestor, tempo de serviço na instituição, tempo de experiência como gestor, tempo que realiza a gestão da equipe atual, tamanho da equipe, adesão ao teletrabalho e se existem integrantes da equipe em teletrabalho. A aplicação dos questionários sociodemográficos e das entrevistas foram previamente agendadas com os participantes e realizadas pela pesquisadora, que é psicóloga e possui mais de quinze anos de experiência na realização de entrevistas no seu campo de atuação.

O questionário sociodemográfico e a entrevista semiestruturada foram elaborados a partir do estudo do estado da arte do fenômeno a ser investigado e foram avaliados por três juízes, profissionais da área que não fizeram parte da pesquisa, por meio de um protocolo de validação de juízes (Apêndice E). Eles possuíam experiência profissional de no mínimo cinco anos na área do estudo e atuavam na área de pesquisa e/ou ensino. Os avaliadores analisaram a clareza e pertinência dos itens do questionário sociodemográfico e das perguntas norteadoras da entrevista semiestruturada. Cada questão foi acompanhada por duas alternativas, sim e não, as quais foram assinaladas levando em consideração a clareza e pertinência dos enunciados. As perguntas disparadoras da entrevista foram: 1. Na sua opinião, o que caracteriza um ambiente de trabalho que promove saúde mental?; 2. O que você faz para promover a saúde mental da equipe de trabalho que gerencia/coordena?; 3. Quais fatores dificultam a promoção de saúde mental da equipe que gerencia/coordena?; 4. Quais fatores facilitam a promoção da saúde mental da equipe que gerencia/coordena?; 5. O que lhe ajudaria a promover a saúde mental da equipe que coordena/gerencia?

A pesquisa iniciou-se após a concordância do participante e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F), que foi disponibilizado de forma digital via chat da Plataforma Google Meet. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo e, posteriormente, transcritas na íntegra, conforme previsto no TCLE.

2.5 Análise dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo descrita por Bardin (2010, p. 40) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para a realização da análise de conteúdo, foram seguidas as seguintes etapas: a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Na primeira etapa, as entrevistas dos participantes foram transcritas na íntegra, sendo realizada a primeira aproximação sobre como a temática está inserida nos contextos dos participantes. As entrevistas foram lidas, sendo identificadas as primeiras impressões a respeito da percepção dos gestores sobre a promoção de saúde mental das equipes, práticas que desenvolvem, dificuldades e facilidades que encontram no seu fazer, além das sugestões de estratégias que ajudariam a lidar com tais questões. Nesta etapa, iniciou-se o estabelecimento das primeiras hipóteses sobre a temática, buscando pensar a respeito dos modos de codificação das informações para posterior categorização dos itens a serem trabalhados. Na segunda etapa, nomeada exploração do material, foi realizada de modo efetivo

a codificação das informações, com agrupamento dos conteúdos semelhantes e definição das categorias. Por fim, no tratamento dos resultados, foram propostas as interpretações e inferências sobre o tema, baseando-se nas informações obtidas na coleta dos dados e no aporte teórico sobre saúde mental e trabalho.

2.6 Ética em pesquisa

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa de uma Instituição Federal de Ensino Superior, CAAE n.º 74263923.0.0000.5154 (Anexo D). Foram seguidos e respeitados os critérios de participação voluntária, confidencialidade e anonimato na divulgação dos resultados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram do estudo doze gestores. O Quadro 1 apresenta informações sobre os dados sociodemográficos dos entrevistados.

Quadro 1 - Dados sociodemográficos dos doze participantes da entrevista semiestruturada

Participantes	Gênero	Idade	Cor	Escolaridade	Estado Civil	Filhos
P1	Mulher cisgênero	36 a 45 anos	Pardo (a)	Mestrado	Solteiro (a)	Não
P2	Mulher cisgênero	46 a 55 anos	Branco (a)	Mestrado	Casado (a)	Não
P3	Mulher cisgênero	36 a 45 anos	Branco (a)	Doutorado	Casado (a)	Sim
P4	Mulher cisgênero	Acima de 55 anos	Branco (a)	Especialização	Casado (a)	Sim
P5	Mulher cisgênero	46 a 55 anos	Branco (a)	Pós-doutorado	União estável	Não
P6	Homem cisgênero	36 a 45 anos	Branco (a)	Mestrado	Solteiro (a)	Não
P7	Mulher cisgênero	36 a 45 anos	Branco (a)	Mestrado	União estável	Sim
P8	Homem cisgênero	26 a 35 anos	Branco (a)	Especialização	Casado (a)	Sim
P9	Homem cisgênero	46 a 55 anos	Branco (a)	Mestrado	Casado (a)	Sim
P10	Homem cisgênero	46 a 55 anos	Branco (a)	Pós-doutorado	Casado (a)	Sim

P11	Homem cisgênero	36 a 45 anos	Branco (a)	Pós-doutorado	Solteiro (a)	Não
P12	Mulher cisgênero	46 a 55 anos	Branco (a)	Mestrado	Casado (a)	Sim

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024

Em relação aos dados socioprofissionais, participaram da entrevista 7 técnicos-administrativos e 5 docentes, dos quais somente 2 ocupavam o cargo de gestão com exclusividade. Quanto ao tempo de trabalho na universidade, 5 gestores possuem mais de 10 anos na instituição, 4 estão no serviço entre 7 e 10 anos e 3 entre 4 e 6 anos. Em relação ao tempo de experiência ocupando algum cargo de liderança, 4 servidores desenvolvem esta função há mais de 10 anos; 3 entre 1 e 3 anos, 3 há menos de 1 ano e 2 entre 1 e 3 anos. No que se refere ao tempo de coordenação das equipes atuais, 5 gestores lideram os setores entre 1 e 3 anos, 4 há menos de 1 ano, 1 há mais de 10 anos, 1 entre 7 e 10 anos e 1 entre 4 e 6 anos. Sobre o número de servidores das equipes, 5 destas possuem entre 6 e 10 servidores, 4 são compostas por mais de 20 servidores e 3 contemplam entre 11 e 20 servidores. A respeito da adesão ao teletrabalho pelos entrevistados, somente 2 estão desenvolvendo suas atividades fora da instituição de forma parcial, e, quanto a adesão dos membros das equipes a esta modalidade de trabalho, 7 gestores coordenam servidores em teletrabalho parcial e/ou integral e 5 não possuem ninguém da equipe em teletrabalho. Os gestores também foram questionados sobre a existência de adoecimento mental de membros da equipe, 8 gestores sinalizaram a ocorrência de diagnóstico de transtorno mental de servidores, 2 colocaram que não possuem trabalhadores com diagnóstico de transtorno mental e 2 não souberam responder.

Em relação aos resultados encontrados a partir da entrevista semiestruturada, a percepção dos gestores sobre a promoção de saúde mental foi categorizada a partir da aproximação dos aspectos considerados fatores que impactam, positiva ou negativamente, o cultivo e a manutenção de ambientes laborais saudáveis (Quadro 2).

Quadro 2 - Categorias e observações para agrupamento das respostas dos participantes à entrevista semiestruturada

Categorias	Núcleos de sentido
Condições de trabalho	Estrutura física do ambiente Recursos materiais Ergonomia Sobrecarga de trabalho
Relações interpessoais no trabalho	Respeito e empatia Comunicação Trabalho em equipe

	Gestão participativa
Funcionamento e organização do trabalho	Falta de planejamento e organização Apoio e suporte institucional Formação de gestores Burocracia Teletrabalho
Condições individuais dos servidores	Problemas pessoais Diversidade de perfis Motivação no trabalho Adoecimentos mentais

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024

3.1 Condições de Trabalho

Tal categoria contemplou relatos que associam a promoção de saúde mental, o bem-estar ou o mal-estar dos trabalhadores às condições de trabalho, como a estrutura física da instituição, os recursos materiais e os recursos humanos suficientes e/ou insuficientes para a execução do trabalho. Os aspectos relacionados às condições estruturais e de recursos materiais podem ser identificados nos relatos:

“(...) condições de realizar a sua função (...) o que que eu quero dizer com condições: condições materiais, condições ambientais... totais condições para você desenvolver a atividade naquilo que você é cobrado, né?” P10

“(...) boas condições de trabalho, então aí vai entrar a infraestrutura (...) o que a instituição oferece para os seus colaboradores (...) os recursos materiais que vão compor a estrutura (...) se preocupar com a ergonomia.” P9

A percepção de alguns participantes sobre as condições de trabalho relacionadas a infraestrutura da instituição e seus impactos na saúde dos servidores foram exemplificadas a partir da realidade dos participantes:

“(...) a gente precisa de um local para poder sentar, comer, e não respirar gases tóxicos, no sentido literal, tá! Não é nem uma metáfora não (...) infelizmente, a gente não tem (...)” P11

“(...) muitas vezes você não tem uma sala de aula que não tá propícia, um laboratório que tem deficiência, tem deficiências, que traz dificuldade para um técnico que vai preparar aquela aula, aí ele sai para o almoço, não tem aonde ele fazer o almoço, eu acho que se tivesse essa melhoria da estrutura física, ótimo, né? (...) o ambiente estrutural aqui, é o que tem marcado bastante esse requisito de saúde mental, saúde em todos os termos aqui no nosso campus (...)” P10

Outra entrevistada associou as dificuldades relacionadas às condições de trabalho com a falta de recursos materiais para o desenvolvimento das atividades, conforme fala a seguir:

“(...) a gente tem tentado buscar recursos para executar determinadas tarefas e é complicado, entendeu?” P5

Na contramão dos relatos acima, alguns participantes relataram que o ambiente físico onde desenvolvem suas atividades revela-se adequado e contribui para a manutenção do bem-estar da equipe que coordenam:

“(...) aqui a gente encontra boas condições de trabalho, fisicamente (...)” P9

“(...) um ambiente, arejado, um ambiente bonito, limpo... eles se sentem muito bem aqui (...)” P12

Tais considerações corroboram com o trabalho de Ferreira (2011, p.184) o qual coloca que as condições de trabalho é um dos fatores que sustenta a “gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho” e contemplam: equipamentos arquitetônicos (piso, paredes, decoração), ambiente físico (espaços de trabalho, iluminação, temperatura, acústica) e instrumentos (ferramentas, aparelhos, documentação, mobiliário).

Nesta mesma perspectiva, o estudo realizado por Lopes e Seta (2019, p.70) com servidores públicos sobre a qualidade de vida no trabalho revelou que o bem-estar na instituição é associado à existência adequada e satisfatória da infraestrutura física, material e organizacional da instituição, como “iluminação, temperatura e ventilação agradáveis, espaço físico suficiente, mobiliário ergonômico, disponibilidade de material, pessoal e equipamentos para a realização do trabalho, além do conforto e segurança propiciado pelo ambiente físico”.

Outro estudo que analisou as principais causas de absenteísmo em professores de escolas estaduais no Rio Grande do Sul, mostrou que 50% dos afastamentos eram ocasionados por transtornos mentais e comportamentais e que a carência estrutural da maioria das escolas públicas, é um dos fatores para o adoecimento. Assim, concluiu que a qualidade de vida no trabalho requer estrutura e recursos apropriados para o bom desenvolvimento das atividades, assim como para a saúde, segurança e satisfação dos indivíduos (Moreira; Rodrigues, 2018).

Outro elemento relacionado às condições de trabalho é a compatibilidade entre o número de trabalhadores e a quantidade de trabalho a ser realizado, fato relacionado à sobrecarga e intensificação do trabalho. Para Ferreira (2011), o desequilíbrio deste aspecto é fonte geradora de desgaste nos ambientes laborais e motivo de queixa de muitos trabalhadores.

A sobrecarga de trabalho ocorre quando a pessoa sente que as exigências do trabalho extrapolam a capacidade dos trabalhadores para realizá-las, o que provoca elevados níveis de pressão emocional e carga mental, elementos facilitadores para o surgimento de estresse (Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, [2009]). O sentimento de não cumprir todas

as etapas do trabalho associado à falta de pessoal foi relatado por técnicos-administrativos e docentes do presente estudo, realidade identificada como um fator que prejudica a saúde mental dos servidores, conforme relatos abaixo:

“(...) falta gente, a demanda é muito maior do que as nossas pernas.” P5

“(...) promover a saúde mental dos meus colegas e ao mesmo tempo ter que dividir 30 processos por dia, então assim... é meio contraditório até, né?” P7

“(...) lá no meu setor eu me sinto assim, muito sobrecarregado, nosso setor é um setor muito dinâmico, são várias atribuições, várias tarefas (...) a Universidade, ela cresce muito, ela vai crescendo, vai abrindo campus (...) e a gente não vê um acompanhamento do crescimento do número de servidores e de colaboradores (...)” P8

“A gente tem setores aqui que tão suprindo nove departamentos, e deveria ter um pra cada departamento, então, isso traz um estresse dramático, porque a cobrança é maior, a carga de trabalho é maior, você se perde, né... manejando tudo isso, é terrível (...)” P10

De acordo com a pesquisa realizada por Tessarini Junior e Saltorato (2021), a sobrecarga de trabalho também foi apontada como um fator que impacta a saúde mental dos servidores que ocupam o cargo de técnicos-administrativos de outra instituição federal de ensino superior. Os autores apontam que a intensificação do trabalho se associa à falta de servidores e provoca insatisfação, sofrimento e prejuízos na saúde física e mental, além de prejudicar a qualidade do serviço prestado. Tais resultados também foram encontrados no estudo que analisa professores gaúchos (Moreira; Rodrigues, 2018) e também em uma revisão sistemática que analisa servidores de universidades públicas brasileiras (Caldas *et al.*, 2022).

Quanto à sobrecarga de trabalho vivenciada por docentes que assumem cargos de gestão, Renier; Storti; Sticca (2022) colocam que a saúde destes trabalhadores é afetada pela variedade, ritmo e volume de trabalho, aspectos que interferem na vida particular destes trabalhadores, questões citadas pelos docentes que participaram deste estudo:

“(...) com relação aos docentes, é o excesso de responsabilidades, porque o técnico administrativo, ele tem muito melhor e mais claro o que ele tem que desenvolver, o docente não, então o docente tem que atuar em todas as frentes (...) tá todo mundo estafado, cansado ao extremo, não aguenta mais, eu mesmo, esse ano, não tirei férias, que é do ano passado (...)” P11

“(...) igual nós, que somos professores, assumimos cargos de gestão, a gente não deixa de dar aula, eu estou com a mesma carga horária que eu tinha de sala de aula, mais a gestão.” P3

Tais relatos estão em consonância com uma revisão sistemática realizada em uma universidade pública, que evidencia que os docentes realizam atividades de ensino, pesquisa e

extensão e ainda são cobrados e pressionados para publicarem artigos e desenvolverem funções administrativas, resultando no aumento das demandas de trabalho e, conseqüentemente, levando à sobrecarga mental (Caldas *et al.*, 2022).

Para Ferreira e Bonfim (2018), condições de trabalho inadequadas podem impactar o desenvolvimento do trabalho influenciando negativamente a saúde e a qualidade de vida dos profissionais, aspectos que devem ser motivo de investimentos e intervenções no âmbito da promoção de saúde nos ambientes laborais.

Vale ressaltar que, para os participantes desta pesquisa, as condições de trabalho relacionadas à estrutura física da instituição, a disponibilidade de recursos materiais e recursos humanos para o desempenho das atividades atravessam de forma direta a percepção de bem-estar e mal-estar no trabalho, já que são reconhecidos como elementos que impactam nos processos de saúde e adoecimento mental dos servidores públicos, ocupantes ou não de cargos de gestão.

3.2 Relações interpessoais no trabalho

A qualidade das relações de trabalho também emergiu como um fator que impacta, negativa ou positivamente, a promoção da saúde mental das equipes, sendo citada por todos os participantes deste estudo. Para os gestores, a manutenção de boas relações no trabalho contempla o trabalho em equipe e a gestão compartilhada pautada no respeito, na igualdade, no diálogo e na escuta, conforme relatos a seguir:

“(...) acho que a motivação também é um ambiente de respeito entre os colegas.” P3

“(...) os servidores consigam estabelecer entre si uma relação que seja frutífera, respeitosa e que tem aí, obviamente, coleguismo no ambiente profissional... é muito importante uma vez que a gente passa mais tempo aqui do que com a nossa própria família” P6

“(...) acho que tudo começa com um bom relacionamento onde haja respeito, né?” P9

“Onde as pessoas tenham o direito de expor as suas ideias, onde as pessoas possam conversar sobre todos os assuntos e tenham um entendimento assim, o respeito (...) eu acho que a empatia também é fundamental pra saúde mental (...)” P12

Para Ferreira (2011), o relacionamento interpessoal no trabalho é um dos fatores que dá origem às representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, contemplando as relações hierárquicas, entre pares e com público externo. Para o autor, o relacionamento social no contexto de trabalho revela-se importante para a manutenção da saúde individual e coletiva dos trabalhadores, os quais podem se beneficiar mesmo quando as condições e a organização do

trabalho se revelam críticas e precárias. Nesta ótica, as relações interpessoais positivas no ambiente laboral viabilizam a criação de vínculos verdadeiros, promovendo ambiente respeitoso, cooperativo e motivacional pautado na aceitação e empatia (Dantas; Henriques, 2020).

Alguns dos gestores entrevistados vivenciaram e relataram sobre os benefícios da boa convivência com suas equipes de trabalho:

“(...) o que facilita muito é o bom relacionamento interpessoal que existe, e essa igualdade de todos aqui (...)” P2

“(...) Ter uma equipe assim, não... não somente boa no sentido de realizar o serviço, mas também de poder, estar próximo deles, de conversar (...)” P8

Os relacionamentos interpessoais positivos no ambiente de trabalho promovem a satisfação quanto ao clima organizacional, já que influenciam os comportamentos dos trabalhadores contribuindo para a manutenção de ambientes laborais saudáveis e para a melhora na qualidade dos serviços prestados pela instituição (Dantas; Henriques, 2020).

No estudo realizado por Lopes e Seta (2019) com servidores públicos, o bem-estar no trabalho também foi associado com a manutenção de um clima harmonioso que contemple bons relacionamentos sustentados pelo respeito, solidariedade, cooperação entre colegas e chefias, além da facilidade de acesso a gestores e liberdade para expressão de ideias independente de cargos e níveis de escolaridade. Nesta perspectiva, Gonçalves; Alves e Campos (2021) expõem que um bom relacionamento interpessoal no trabalho é uma ferramenta essencial para garantir os resultados que as instituições almejam, sendo responsável por melhorar o ambiente de trabalho, estimular o crescimento pessoal e profissional, além de aumentar a motivação dos colaboradores.

Cabe ainda salientar, que se trata de uma constatação mundial, pois os dados divulgados pelo Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho realizado em 2015 e divulgado em 2017, mostram que relações interpessoais dentro e fora do trabalho podem ser consideradas recursos valiosos que, quando disponíveis para um indivíduo, são úteis para gerenciar o estresse criado por ambientes de trabalho estressores (Nappo, 2020).

Ainda no campo das relações socioprofissionais, os gestores entendem que o trabalho em equipe, sustentado por uma gestão compartilhada, é capaz de estimular o bem-estar dos servidores e contribuir para o alcance dos resultados almejados:

“(...) a convivência estando boa, o trabalho flui e todo mundo participa, dá ideias, então, eu acho que essa coisa coletiva, trabalhar junto é muito importante (...)” P2

“(...) é tentar trazer a equipe pra roda, trazer esse aqui para roda significa todo mundo trabalhando em harmonia, sincronizados, e que o trabalho saia da melhor maneira possível.” P4

“(...) não existe uma boa gestão sem participação de quem é gerido, porque senão vira ditadura, né?” P11

“(...) tudo que eu vou fazer em relação ao funcionamento passa por todos, e inclusive pelos terceirizados, eu falo, olha no documento tal, vamos sugerir, porque vocês que trabalham, vocês que conhecem, e eu sinto que isso assim, eles se sentem integrantes mesmo, porque eles estão sugerindo a forma como a gente vai trabalhar, então, eu acho isso muito importante.” P12

Um estudo que constituiu um Grupo de Trabalho de Promoção de Saúde, para elaboração de propostas que integrassem a gestão e o desenvolvimento saudável dos servidores de uma universidade pública federal, observou que a suposta saída encontrada era responsabilizar a reitoria por todos os problemas, ignorando todo o processo de gestão compartilhada (Ribeiro *et al.*, 2016). Por definição, o processo de gestão compartilhada procura incluir todos os setores e grupos envolvidos em uma questão, para compartilhar conhecimentos sobre um tema, identificar coletivamente os desafios e planejar ações para a tomada de decisões coletivas. Assim, como apontado nos relatos, este modo de gestão poderia incluir todos os servidores, bem como dividir as responsabilidades e conquistas do grupo.

Corroborando com essas ideias, Santos e colaboradores (2022) mostraram que os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho pautados na colaboração, cooperação, respeito, humildade, educação, empatia, valorização do indivíduo e trabalho em equipe geram ambientes harmoniosos, refletindo na satisfação pessoal e no alcance dos resultados desejados pela instituição. Assim, as relações estabelecidas no trabalho podem ser promotoras de benefícios a saúde dos servidores no sentido mais amplo, pois aspectos como transparência, participação ativa nos processos de decisão, respeito, valorização dos esforços dos trabalhadores para resolver problemas são estratégicos para estimular o engajamento, o reconhecimento e a satisfação no ambiente laboral (Faria; Leite; Silva, 2017).

Em contrapartida, quando os conflitos interpessoais emergem no contexto de trabalho, os gestores reconhecem os prejuízos inerentes à situação, e explanam sobre a complexidade e as dificuldades para lidar com tais demandas:

“(...) eles têm um problema de relacionamento, assim, então para mim, isso é a coisa que mais dificulta (...) não é nem querer não fazer o trabalho, não tá satisfeito, mas é coisa de relação mesmo assim, interpessoal.” P5

Beirão; Souza e Barbosa (2020) inferiram que na Administração pública há fundamento constitucional e legal para adoção de meios consensuais de resolução de conflitos, entretanto há ações que podem ser realizadas para contribuir para a economicidade, eficiência e, sobretudo, para a humanização e pacificação das relações de trabalho em tempos cada vez mais conflituosos, reforçando a questão da importância do treinamento de habilidades sociais capazes de contribuir para o enfrentamento de tais situações.

Os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho foram citados por todos os participantes deste estudo, sendo identificados como um fator que interfere na percepção dos servidores sobre o bem-estar e mal-estar no trabalho e pode contribuir para a manutenção de ambientes laborais psicologicamente saudáveis. Porém, realizar a gestão das situações de conflito emergentes no contexto institucional parece ser um desafio para os gestores entrevistados.

3.3 Funcionamento e organização do trabalho

A promoção da saúde mental das equipes também foi relacionada à organização e ao funcionamento do trabalho no serviço público. Os gestores apontaram que aspectos como: falta de planejamento, processos de trabalho burocráticos, ausência de apoio e suporte institucional, falta de formação de lideranças e a implantação do teletrabalho na instituição são dimensões que impactam a saúde mental dos servidores.

A organização do trabalho é um fator que interfere na percepção dos trabalhadores sobre o bem-estar e o mal-estar no trabalho, sendo caracterizada pela missão, objetivos e metas organizacionais, planejamento, regras formais e informais, tempo de trabalho, processos, divisão e gestão do trabalho e padrões de conduta (Ferreira, 2011).

Neste sentido, os participantes da pesquisa sinalizaram que a organização do trabalho na universidade relacionada à falta de planejamento e de clareza de papéis, tanto individuais como setoriais, geram desconforto, desgaste e sobrecarga de trabalho, afetando o bem-estar dos servidores e lideranças, conforme relatos a seguir:

“(...) falta de planejamento institucional nos sobrecarrega, porque a gente tenta trabalhar dentro de um planejamento da equipe, mas não consegue por causa dos atropelos que nos vem” P2

“Que as funções estejam atribuídas com clareza, que ele saiba onde ele precisa chegar, o que que ele tem que fazer (...) a clareza acaba gerando essa consequência, quando eu sei o que me cabe, o que cabe o outro, é mais fácil (...)” P3

“(...) na área do planejamento existem gargalos (...) o planejamento estratégico é a base para que os gestores quando vão, ali interagir com suas equipes, de deixar isso

muito claro, acho que isso é importante, e isso está diretamente ligado à cultura organizacional” P9

“(…) O sistema posto, administrativo posto massacra demais, entendeu, porque são muitos cargos que às vezes não precisam nem existir, uma conversa resolveria, só que é uma falta de assumir a responsabilidade que o cargo lhe traz, entendeu?” P11

“(…) a sensação que eu tenho é que a gente tá sendo atropelada e tentando apagar incêndio o tempo inteiro, e aí a gente não tem tempo pra parar, pra pensar, pra planejar, então, também muitos problemas que a gente enfrenta é por falta de planejamento mesmo” P12

O estudo realizado por Moreira e Coutinho (2022) aponta que fatores como ritmo de trabalho acelerado, pressão para cumprir as tarefas, cobranças por resultados, rigidez na realização das tarefas e falta de clareza na divisão do trabalho de quem planeja e executa e a não participação no planejamento das atividades podem ser fonte de sofrimento físico e psíquico dos trabalhadores, esses dados vão ao encontro com o exposto pelos entrevistados.

Dentro desta categoria, “funcionamento e a organização do trabalho”, os entrevistados também apontaram a burocracia e à falta de autonomia vivenciadas na universidade como fatores que afetam a motivação dos servidores e dos gestores impactando nos resultados do trabalho, condição que dificulta a manutenção de ambientes laborais saudáveis:

“Você produz o processo burocrático, você chega até certo ponto, muitas das vezes, ou demora ou não vem a resposta como a gente espera e isso vai desanimando um pouco (...) ao mesmo tempo que percebo que essa minha vontade de fazer, esse meu ímpeto, às vezes, ela fica um pouco freada, exatamente por a gente não ter aquela caneta na mão de fazer acontecer, né?” P6

“(…) isso é um problema no serviço público (...) muito burocrático assim... no sentido negativo, não é o burocrático para as coisas funcionarem, é o burocrático no sentido até de te frear mesmo, e aí realmente tem a ver com autonomia (...)” P5

Nesta perspectiva, Ribeiro e Mancebo (2013) colocam que enquanto as lideranças de empresas privadas possuem autonomia para redefinir metas, modificar estruturas, alterar a composição e número de trabalhadores, o servidor que ocupa cargo de gestor no serviço público precisa “desenvolver habilidades para atuar frente a estruturas organizacionais limitadas por toda uma legislação que rege os órgãos públicos, mantidas com recursos incertos e engessados em rubricas, compostas por um quadro de funcionários controlado pelo governo, além da constante pressão política” devendo realizar somente o que está previsto em legislação.

Outro aspecto reconhecido como importante para a manutenção da saúde mental das equipes relaciona-se ao apoio e ao suporte institucional oferecido aos gestores para desenvolverem práticas de gestão de pessoas com foco na saúde mental dos servidores. A maioria dos gestores pontuou sobre a ausência de orientações técnicas sobre manejo de

situações que envolvem adoecimento mental, além da inexistência de políticas institucionais que sustentem o cultivo de ambientes laborais saudáveis como a formação e o treinamento das lideranças para atuarem de forma mais efetiva na gestão de pessoas, aspectos que podem ser identificados nos relatos abaixo:

“(...) eu acho que o gestor deveria ter uma formação, seja um curso rápido, de relacionamento interpessoal, de perfil, que ajude nisso (...) inteligência emocional, porque não é fácil lidar com pessoas” P1

“(...) eu acho que uma preparação para nós, quando a gente chega nesse cargo de gestão, a gente não é preparado pra tá aqui e liderar e lidar com questões mentais de outras pessoas.” P3

“(...) Tenho um certo conhecimento, mas de fato, a gente não se prepara para o momento ali de pegar uma gestão (...) a Universidade não tem essa cultura de preparar pessoas para ocuparem cargos de chefia (...) eu não me sinto totalmente preparado para lidar com questões de saúde mental” P8

“(...) falta talvez, cursos preparatórios para a gestão de pessoas (...) eu acho que isso acaba atrapalhando, porque se todo mundo tivesse noção de gestão, no seu âmbito geral, talvez, a gente teria menos reunião, menos discussão e mais efetividade, mais produtividade no sentido de resolução de problema (...) para mim, o mais difícil da gestão universitária é de gestão de pessoas, entendeu?” P11

Storti; Sticca e Pérez-Nebra (2023) realizaram uma pesquisa com servidores públicos, gestores e liderados, os quais associaram a promoção da saúde mental na instituição com a organização do trabalho, acordos idiossincráticos e apoio social afetivo. Entretanto, enquanto os gestores apontaram para a importância do suporte informacional, da comunicação e dos bons relacionamentos interpessoais, os colaboradores sinalizaram para a importância do apoio social afetivo como atitude promotora de saúde mental. Assim, os líderes desempenham um papel essencial na saúde dos colaboradores e nos resultados relacionados ao trabalho associados ao desempenho, envolvimento e satisfação do trabalhador. Entretanto, nem sempre possuem conhecimentos e habilidades para realizar o manejo das situações relacionadas aos aspectos emocionais dos trabalhadores, realidade vivenciada pelos participantes deste estudo. De acordo com Pischel; Felfe e Klebe (2023), os gestores apresentam inseguranças relacionadas ao reconhecimento dos sinais de alerta comportamentais dos trabalhadores que podem indicar adoecimento mental, além de não saberem como devem se comportar nestas situações.

Para o auxílio nestas questões, a OMS e a OIT publicaram um documento com orientações sobre saúde mental no trabalho direcionado às empresas públicas e privadas. No campo da promoção e da prevenção propuseram intervenções em três níveis nos contextos laborais: intervenções individuais direcionadas aos trabalhadores; ampliação da literacia em saúde mental dos colaboradores e formação dos gestores em matéria de saúde mental. Quanto

à formação dos gestores, sinalizaram para o desenvolvimento de competências relacionadas à identificação de dificuldades emocionais dos trabalhadores, manutenção de relacionamentos interpessoais satisfatórios que contemplem escuta ativa, promoção de cultura de trabalho inclusiva e solidária, identificação de riscos psicossociais visando prevenir e evitar adoecimento mental da equipe e capacidade para assegurar apoio às pessoas que apresentam problemas emocionais (World Health Organization; International Labour Organization, 2022).

Corroborando com o exposto acima, o estudo realizado por Dimoff, Kelloway e Burnstein (2016), apontam para a importância de treinar lideranças para a gestão com foco em saúde mental. Os autores avaliaram a eficácia de uma intervenção de formação de líderes visando melhorar a literacia em saúde mental dos mesmos. Após uma formação de três horas identificaram a melhora no nível de conhecimento dos gestores, nas atitudes e nos sentimentos de autoeficácia relacionados ao manejo das questões de saúde mental no ambiente de trabalho.

Além da falta de apoio e suporte institucional relatada pelos gestores quanto a gestão das demandas de saúde mental das equipes, os entrevistados também explanaram sobre os impactos da implementação do teletrabalho na instituição, aspecto inserido na categoria “Funcionamento e organização do trabalho”. Para os gestores, a adesão ao teletrabalho afeta a saúde mental dos servidores (positiva ou negativamente), além de representar um desafio para as lideranças que coordenam os servidores à distância. Esta modalidade de trabalho é realizada de forma remota utilizando as tecnologias de informação e de comunicação, sendo que os servidores executam suas atividades fora das dependências das instituições públicas (Mendes *et al.*, 2020). Para os autores, além da flexibilidade do trabalho com vistas à eficiência e efetividade institucional, o teletrabalho pode viabilizar “benefícios práticos ao servidor público, no tocante ao aumento da sua qualidade de vida e à otimização de custos administrativos”

Neste contexto, Guedes; Pietri; Andrade (2024) colocam que o teletrabalho foi adotado e expandido de forma abrupta pelas instituições públicas em função da pandemia de Covid-19 tornando-se um desafio para a gestão e os resultados dos serviços públicos, pois “precisam buscar o equilíbrio entre flexibilidade e controle para otimizar a satisfação tanto dos servidores quanto dos cidadãos”

Na perspectiva de alguns gestores deste estudo, o desenvolvimento das atividades laborais na modalidade de teletrabalho contribui para a promoção da saúde dos servidores, viabilizando melhorias relacionadas à produtividade:

“(...) eu acho que o teletrabalho veio e trouxe qualidade de vida para muitos ali (...) a implementação do teletrabalho, isso é algo positivo, acho que tem um reflexo na

saúde, de forma positiva (...) você vê que as pessoas estão trabalhando mais empenhadas (...)” P5

“(...) o teletrabalho traz muitas vantagens para os servidores (...) eu mesmo tenho um exemplo na equipe, um servidor que, se ele não fosse pro teletrabalho integral, ele iria pedir redistribuição, então, nesse ponto, a instituição ganha em mantê-lo, porque ele é um ótimo servidor (...)” P9

“(...) teletrabalho para mim resolve, e agora a gente não perdeu o técnico, evitei um monte de problema, e ela trabalha super bem (...) o trabalho é impecável, faz tudo, entende todo o sistema, tudo, ajuda todo mundo, fica lá, realmente com o WhatsApp Business (...)” P11

O teletrabalho viabiliza algumas vantagens como a “melhoria no desempenho dos funcionários, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional; maior flexibilidade de horários; redução do tempo de deslocamento; redução do estresse; aumento da autonomia no trabalho; redução de custos para a instituição; redução de ruídos e interferências no local de trabalho e melhoria na concentração”, além da possibilidade de contar com uma força de trabalho diversificada e inclusiva (Guedes; Pietri; Andrade, 2024).

Em contrapartida, algumas desvantagens também foram apresentadas pelos gestores quanto à implementação do teletrabalho na universidade, as quais se conectam com as habilidades e as estratégias para gerir a equipe nesta modalidade de trabalho, sendo a comunicação e o distanciamento afetivo dos servidores os aspectos mais preocupantes:

“(...) com o teletrabalho a gente tem muito menos contato (...) isso faz falta, só o que eu consigo fazer é ouvir sempre” P2

“Uma questão que eu acho que assim, para mim é muito dificultosa, é o não presencial, então, eu não ver essa pessoa, não vou conviver, eu acho que dificulta muito essa gestão.” P3

“(...) eu acho que vai começar uma necessidade de acompanhamento da saúde mental dos nossos colegas, principalmente, estes que estão 100%, porque eu sinto que tem um distanciamento muito grande (...) é muito difícil para nós gestores levar a comunicação a quem está 100%, eu tô sentindo uma enorme dificuldade.” P7

Corroborando com as citações acima, Guedes; Pietri e Andrade (2024) também sinalizam que as maiores desvantagens do teletrabalho no serviço público relacionam-se ao isolamento social, dificuldades para separar vida pessoal e profissional, aumento da jornada de trabalho, além da dificuldade dos gestores na execução da supervisão das atividades e dos efeitos negativos na saúde mental dos trabalhadores. Para os autores, a preservação do bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos servidores que desenvolvem suas atividades na modalidade de teletrabalho demandam práticas que envolvam comunicação transparente e gestão eficiente do tempo, além do cuidado direcionado à vivência do isolamento social.

Para Dantas e Henriques (2020), as interações pessoais no ambiente de trabalho mediadas pelas tecnologias digitais, devem ser foco de atenção e preparo por parte da gestão de recursos humanos, que devem pensar em estratégias de manutenção de relacionamentos internos reconhecendo-os como fator de crescimento pessoal e interpessoal dos trabalhadores. Os autores apontam que “embora a tecnologia tenha agregado novas formas de comunicação, de relacionamentos e tenha viabilizado muitos processos de trabalho, ela também dificultou o entrosamento e contato mais próximo entre pessoas”, aspecto identificado nos relatos dos participantes deste estudo.

Outra dificuldade dos gestores associada ao teletrabalho relaciona-se aos critérios para adesão a esta modalidade de trabalho, pois alguns setores e/ou cargos não são autorizados a realizar suas funções fora do ambiente físico da instituição, o que gera descontentamento e conflito na equipe:

“Lançou-se o teletrabalho, e aí os gestores é que têm que lidar com o descontentamento dos servidores (...) por ser atendimento ao público, a gente não consegue teletrabalho (...)” P12

“(...) um desafio também que eu acho que tá vindo aí para nós, é o teletrabalho, né (...) ele é uma incógnita, tem hora que ele, que eu já percebi, que ele gera algum conflito em quem ficou e não saiu de teletrabalho, coisas que antigamente a gente não tinha (...)” P7

Levando em consideração os critérios para adesão ao teletrabalho em instituições públicas, Mendes; Oliveira e Veiga (2020) propõe que a análise deva levar em consideração as atribuições dos servidores, a partir da característica do serviço prestado, além da possibilidade de mensuração objetiva do desempenho do trabalhador sem perder de vista a qualidade do serviço prestado, sendo que os setores da administração pública que necessitam realizar atendimento ao público, como o caso de alguns setores da universidade, não podem realizar esta modalidade de trabalho.

Conforme exposto acima, os gestores entrevistados apontaram que aspectos relacionados ao funcionamento e à organização do serviço na universidade interferem na percepção de bem-estar e mal-estar dos servidores no ambiente de trabalho. Os participantes colocam que os fatores inerentes ao funcionamento do serviço público como rigidez, burocracia e falta de planejamento, além de questões referentes às práticas de gestão utilizadas para organização dos processos de trabalho da instituição, impactam a qualidade de vida dos trabalhadores, de forma positiva ou negativa, a depender de como se estabelecem e conforme são percebidas por cada servidor.

3.4 Condições individuais dos servidores

Nesta categoria, os gestores explanaram sobre como as características individuais, interesses e problemas pessoais dos servidores se expressam no ambiente de trabalho impactando na manutenção de ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis. Tais aspectos são identificados como um desafio para as lideranças no que tange o manejo das demandas de saúde mental dos servidores.

Para Bergue (2019, p. 15), “as pessoas não somente são diferentes entre si, como, em relação a si próprias, transformam-se ao longo do tempo, variando e oscilando em seus comportamentos, interesses e expectativas por diferentes fatores pessoais, profissionais, relacionais, ambientais, entre muitos outros aspectos”. O autor coloca que a gestão de pessoas é um processo complexo, dinâmico e multifatorial, exigindo dos agentes públicos a compreensão sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, a partir da influência das demais dimensões da vida.

Neste aspecto, observa-se que os gestores reconhecem que tais dimensões da vida dos servidores emergem no contexto laboral e citam as estratégias que utilizam para lidar com as demandas individuais dos servidores:

“A partir do momento que o servidor tem algo individual, que tá passando ali no pessoal, então ele traz para o trabalho aquela perturbação, seja uma ansiedade a mais, falar sem parar (...) aí você tem que administrar aquilo para voltar na rotina, de novo, e sempre vai ter algo (...)” P1

“Eu acho que a gente tem ritmos diferentes de trabalho, tem pessoas que são mais objetivas, tem gente que, e aí você não precisa demandar, ela já faz, ela proativa, o outro não, ele gosta de receber mais ordens, então, vai funcionar melhor se eu deixar bem explicadinho, pôr datas, então eu acho que a primeira coisa é eu conhecer quem são essas pessoas.” P3

“(...) questões assim individuais, particulares, certamente afetam a saúde mental dos servidores, dos colaboradores, então, a gente entender as individualidades de cada um, o que cada um pensa, o que cada um é, vê, e tentar compreender, né?” P8

Uma das competências que favorecem a manutenção de ambientes saudáveis relaciona-se aos processos de comunicação. Os gestores que utilizam recursos adequados de comunicação para lidar com colaboradores em sofrimento mental, estimulam a manutenção de ambiente seguro e aberto no qual os trabalhadores sentem-se tranquilos para exporem suas dificuldades emocionais, mas, tais práticas nem sempre são executadas em função da falta de conhecimento dos gestores sobre saúde mental (Martin; Woods; Dawkins, 2018).

Ainda, levando em consideração o desempenho das lideranças para a gestão com foco na saúde mental das equipes, Dimoff e Kelloway (2019) apontam para a necessidade de

formação dos gestores visando ampliação do conhecimento sobre saúde mental, capacidade de reconhecimento de sinais de alerta relacionados ao adoecimento mental dos trabalhadores, promoção de ambientes abertos para discussão sobre saúde mental e demonstração de apoio aos empregados que se encontram em recuperação da saúde mental.

Corroborando com os estudos acima, os gestores expressaram-se sobre as dificuldades que vivenciam para manejar as situações que emergem no campo das individualidades e da subjetividade dos servidores, indicando sentimento de impotência, falta de habilidades e estratégias para gerir tais demandas:

“(...) o perfil da pessoa era problema, aí cria um problema no setor (...) e eu achei muito difícil, lembro muito bem (...) qual seria a forma correta de abordar uma pessoa com esse perfil?” P2

“(...) cada um tem suas características individuais que, às vezes, até tento muito (...) com conversas, mas tem seres que infelizmente, só o conselho não é suficiente, é caso mesmo de tratamento (...) se eu tenho uma característica negativa, eu não enxergo, não identifico em mim essa característica, dificilmente eu vou mudar (...)” P4

“(...) tem algumas pessoas, por exemplo, na minha equipe cheia de problemas, são problemas pessoais que já consumiram ali... e qualquer coisa que você fala, vira aquele bolo, aí você vai contornando, tentando e tentando (...)” P5

“(...) a diversidade do perfil das pessoas com quem eu trabalho, muitas pessoas já vêm adoecidas” P12

O adoecimento mental de membros da equipe revela-se um desafio para os gestores da instituição, pois a entrega de resultados e de serviços de competência de seus setores estão ligados à atuação e ao desempenho dos servidores. Para Suter; Irvine e Howorth (2023), os desafios apresentados pelas lideranças relacionados a gestão de pessoas diagnosticadas com transtornos mentais são manter o equilíbrio entre o oferecimento de suporte aos trabalhadores e o gerenciamento do desempenho dos mesmos, manejar os interesses individuais em conformidade com os coletivos, estabelecer confiança com o trabalhador mantendo a privacidade do mesmo e gerir as questões de saúde mental de forma informal ou formal.

Outro estudo sobre a gestão da saúde mental dos trabalhadores sob a perspectiva dos líderes apontou que as lideranças encontram dificuldades relacionadas ao equilíbrio entre as necessidades de cuidado dos empregados e as necessidades da equipe, além de se sentirem impactados no campo da própria saúde mental (Martin; Woods; Dawkins, 2018).

Neste contexto, Dimoff e Kelloway (2019) explanaram sobre a potencialidade das lideranças para promover a saúde mental das equipes por meio do apoio na busca de recursos disponíveis de cuidado dentro e fora das organizações. Os autores colocam que os líderes abertos, não estigmatizantes, apoiadores e participativos viabilizam a criação e a promoção de

ambientes seguros, onde os trabalhadores com problemas emocionais sentem-se mais confortáveis para expor dificuldades psicológicas e buscar cuidado especializado, habilidades que devem ser incentivadas por meio da formação das lideranças para a gestão de pessoas focada na saúde dos trabalhadores.

No campo da formação de gestores em matéria de saúde mental, Hanisch e colaboradores (2017) desenvolveram e avaliaram um programa de treinamento baseado em jogos digitais para gestores que objetivou instrumentalizar os líderes para promover saúde mental dos trabalhadores e reduzir o estigma da doença mental no trabalho. Foram observadas melhoras relacionadas ao conhecimento dos gestores sobre saúde e doença mental, atitudes menos estigmatizantes em relação aos trabalhadores com problemas psicológicos e impacto positivo no sentimento de autoeficácia para lidar com situações de saúde mental no ambiente de trabalho. Concluíram que o treinamento e a formação de líderes, a partir de recursos digitais, podem ser uma estratégia eficaz para facilitar a mudança comportamental e cultural do cuidado em saúde mental nas organizações.

Levando em consideração as dificuldades apresentadas pelos entrevistados referente ao manejo das condições individuais relacionadas aos processos de saúde e adoecimento mental dos servidores que emergem no trabalho, sugere-se o investimento na formação dos gestores em saúde mental como estratégia de manutenção e fomento de ambientes laborais psicologicamente saudáveis.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção da saúde mental no ambiente institucional foi explanada pelos ocupantes de cargos de gestão a partir de diversos pilares considerados fontes geradoras de bem-estar e mal-estar no trabalho como as condições de trabalho, os relacionamentos interpessoais, a organização e o funcionamento do trabalho e as condições individuais dos servidores.

Tais aspectos representam atravessamentos significativos na execução de práticas de gestão com foco na saúde mental das equipes, pois, a maioria deles são apresentados como condições externas que extrapolam a governabilidade e a possibilidade de atuação dos gestores, expressas pela falta de autonomia e pelo sentimento de impotência relacionados a viabilidade de modificação desta realidade.

Em contrapartida, mesmo com as limitações expostas acima, as lideranças se reconhecem como elementos ativos e responsáveis pela promoção da saúde mental das equipes ao apresentarem as vivências e as estratégias utilizadas para conduzir as demandas apresentadas pelos servidores como a escuta, o diálogo, a empatia e a gestão compartilhada. Além disso, a

falta de formação dos servidores para atuarem em cargos de gestão e a ausência de suporte institucional quanto às práticas e ao manejo de situações emergentes no campo da saúde mental reforçam a percepção sobre o potencial dos gestores para intervir neste contexto.

Vale ressaltar que a percepção dos gestores sobre a promoção de saúde mental na instituição contemplou, além da perspectiva gerencial, a própria vivência enquanto servidores públicos afetados pelos fatores identificados como fontes geradoras de mal-estar e bem-estar no ambiente laboral, aspectos potencializados e ampliados pela condição associada ao cargo de gestão.

Neste sentido, o presente estudo apresenta limitações relacionadas à investigação dos aspectos relacionados à promoção da saúde mental dos ocupantes de cargos de gestão, pois não associou tais elementos aos dados sociodemográficos e socioprofissionais dos gestores, informações que poderiam subsidiar o planejamento de estratégias de cuidado para este público específico. Outra limitação da pesquisa relaciona-se ao fato de não investigar a percepção dos membros da equipe sobre a promoção de saúde mental, reduzindo a análise somente sob a ótica dos gestores. Entretanto, estudos posteriores podem ter esse objetivo dentro da comunidade estudada.

Por fim, reconhecendo que o trabalho é uma dimensão estruturante na vida das pessoas, capaz de viabilizar vivências de bem-estar e mal-estar nos trabalhadores, sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos no intuito de ampliar as perspectivas sobre a promoção da saúde mental nas organizações públicas, visando a promoção de práticas de gestão, bem como a criação e o fortalecimento de políticas institucionais capazes de mitigar e prevenir o adoecimento mental dos servidores, realidade que tem gerado preocupações para o setor público e privado em função de gerar prejuízos significativos no âmbito individual, organizacional e coletivo.

REFERÊNCIAS

ABREU, S.; BARLETTA, J. B.; MURTA, S. G. Prevenção e promoção em saúde mental: pressupostos teóricos e marcos conceituais. In: MURTA, S. G.; LEANDRO-FRANÇA, C.; SANTOS, K. B.; POLEJACK, L. (org.). **Prevenção e Promoção em saúde mental: fundamentos e estratégias de intervenção**. Novo Hamburgo: Sinopys, 2015. p. 54-74.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEIRÃO, K. J.; SOUZA, I. M.; BARBOSA, R. D. V. Conflitos interpessoais na administração pública: do processo ao consenso. **Revista JurES**, [S. l.], v. 13, n. 24, 2020. Disponível em:

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/juresvitoria/article/view/515/468>. Acesso em: 1º nov. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 1º nov. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Portaria n.º 1.261, de 5 de maio de 2010. Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, n. 85, p. 87, 2010. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=06/05/2010>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 81, p. 4, 30 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 27 jun. 2023.

CALDAS, F. B.; REIS, M. C. P. M.; VIEIRA, R. L. S. FERREIRA, B. O. Saúde mental e trabalho na universidade pública: uma revisão sistemática. **Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/71478>. Acesso em: 1º nov. 2024.

DANTAS, A. A.; HENRIQUES, F. R. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Científica Integrada**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 5, 2020. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acesso em: 1º nov. 2024.

DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção**. [Lisboa: UGT], [2009?]. Disponível em: <https://www.ugt.pt/publicfiles/6qkw5lae6qr9tlwapatzl4lwttic2baax1txdzoj.pdf>. Acesso em: 29 out. 2024.

DIMOFF, J. K.; KELLOWAY, E. K. With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. **Journal of Occupational Health Psychology**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 4-19, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325984517_With_a_Little_Help_From_My_Boss_The_Impact_of_Workplace_Mental_Health_Training_on_Leader_Behaviors_and_Employee_Resource_Utilization. Acesso em: 29 jun. 2023.

DIMOFF, J. K.; KELLOWAY, E. K.; BURNSTEIN, M. D. Mental health awareness training (MHAT): the development and evaluation of an intervention for workplace leaders. **International Journal of Stress Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 167-189, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281371203_Mental_Health_Awareness_Training

MHAT_The_Development_and_Evaluation_of_an_Intervention_for_Workplace_Leaders. Acesso em: 29 jun. 2023.

FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. da. O sentido da relação trabalho e saúde: para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis**, [S. l.], v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/5NrBsZPLDnGYpVRKYxQXsxG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 nov. 2024.

FERREIRA, C. S. B.; BONFIM, J. Condições de trabalho e saúde de funcionários de uma Universidade pública. **Revista Brasileira de Saúde e Segurança no Trabalho**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rebrast/article/viewFile/2310/1040>. Acesso em: 1 nov. 2024.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

GONÇALVES, L. C. F.; ALVES, R. A.; CAMPOS, G. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho em uma instituição pública. **Revista científica da Ajes**, Juína - MT, v. 10, n. 20, 2021. Disponível em: <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/414/359>. Acesso em: 1º nov. 2024.

GRAY, P.; SENABE, S.; NAICKER, N.; KGALAMONO, S.; YASSI, A.; SPIEGEL, J.M. Workplace-based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: A realist review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 16, n. 22, p. 2-22, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/22/4396>. Acesso em: 25 out. 2024.

GUEDES, M. B. G.; PIETRI, P. C. de; ANDRADE, A. L. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da covid-19. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/45203/30903>. Acesso em: 1º nov. 2024.

HANISCH, S. E.; BIRNER, U. W.; OBERHAUSER, C.; NOWAK, D.; SABARIEGO, C. Development and evaluation of digital game-based training for managers to promote employee mental health and reduce mental illness stigma at work: quasi experimental study of program effectiveness. **JMIR Mental Health**, Toronto, v. 4, n. 3, 2017. Disponível em: <https://mental.jmir.org/2017/3/e31/>. Acesso em: 29 jun. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial factors at work** : recognition and control. Geneva: International Labour Organization, 1986. Disponível em: https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial Risk Analysis in Delivery Sector Employees**. Ankara, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_837231.pdf. Acesso em: 28 out. 2024.

LOPES, E. C.; SETA, M. H. Qualidade de vida no trabalho segundo os servidores públicos de um centro de pesquisas. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda - RJ, n. 39, 2019. Disponível em: https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/1705/pdf_1. Acesso em: 1º nov. 2024.

LUCCA, S. R. de. **Fatores psicossociais e saúde mental no trabalho**: instrumentos de diagnóstico e intervenção. Novo Hamburgo: Proteção, 2019.

MARTIN, A.; WOODS, M.; DAWKINS, S. How managers experience situations involving employee mental ill-health. **International Journal of Workplace Health Management**, [S. l.], v. 11, n. 6, p. 442-463, 13 nov. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328752681_How_managers_experience_situations_involving_employee_mental_ill-health. Acesso em: 29 jun. 2023.

MEMISH, K.; MARTIN, A.; BARTLETT, L.; DAWKINS, S.; SANDERSON, K. Workplace mental health: An international review of guidelines. **Preventive Medicine**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28347696/>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 1º nov. 2024.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (org.). **Teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. cap. 1, p. 9-29.

MOREIRA, A. P. D.; COUTINHO, M. T. C. A percepção dos técnicos administrativos em educação em relação às condições de trabalho de uma unidade do centro de tecnologia da UFRJ. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/53881/32497>. Acesso em: 1º nov. 2024.

MOREIRA, D. Z.; RODRIGUES, M. Z. Saúde mental e trabalho docente. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 23, n. 3, 2018. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/epsic/v23n3/a04v23n3.pdf>. Acesso em: 1º nov. 2024.

NAPPO, N. Job stress and interpersonal relationships cross country evidence from the EU15: a correlation analysis. **BMC Public Health**, [S. l.], v. 20, n. 1, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7372642/>. Acesso em: 1 nov. 2024.

OLIVEIRA, A. A. S.; BASTOS, J. A. Pressupostos epistemológicos da saúde mental e trabalho em teses brasileiras. **Mental [online]**, Barbacena-MG, v. 11, n. 20, 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/mental/v11n20/v11n20a09.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

OLIVEIRA, G. B.; BOERY, E. N.; SANTOS, V. C.; ANJOS, K. F.; BOERY, R. N. S. O. Saúde mental, trabalho e estilo de vida associados à qualidade de vida de trabalhadores. **Revista de Enfermagem UFPE On Line**, Recife, v. 11, n. 2, p. 559-566, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/11974/14522>. Acesso em: 25 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: [UNIC Rio], 2015. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf. Acesso em: 11 dez. 2024.

PANDYA, A.; KHANAL, N.; UPADHYAYA, M. Workplace Mental Health Interventions in India: A Rapid Systematic Scoping Review. **Frontiers in Public Health**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.800880/full>. Acesso em: 25 out. 2024.

PEUKER, A. C. W. B.; FALLER, S. **Avaliação psicológica dos fatores psicossociais do trabalho: teoria e prática na era digital**. São Paulo: Vetor, 2021.

PISCHEL, S.; FELFE, J.; KLEBE, L. “Should I Further Engage in Staff Care?”: Employees’ Disclosure, Leaders’ Skills and Goal Conflict as Antecedents of Health-Oriented Leadership. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 20, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/1/162>. Acesso em: 29 jun. 2023.

RENIER, F.; STORTI, B. C.; STICCA, M. Fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores: revisão sistemática. **Actualidades en Psicología**. [S. l.], v. 36, n. 133, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ap/v36n133/2215-3535-ap-36-133-118.pdf>. Acesso em: 1º nov. 2024.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Séc. XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, [S. l.], v. 33, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1º nov. 2024.

RIBEIRO, S. F. R.; BRUNO, E. R.; LARA, C. V.; MORETI, J. A. F. NOVAES, A. L. Promoção de saúde do servidor em uma universidade pública federal. **Vínculo - Revista do NESME**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2016. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/vinculo/v13n1/v13n1a04.pdf>. Acesso em: 1º nov. 2024.

SANTOS, N. C. dos; CAMPOS, C. C. B.; VALENTE, G. S. C.; CORTEZ, E. A. Trabalho docente, saúde mental e promoção da saúde: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 11, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363258551_Trabalho_docente_saude_mental_e_promocao_da_saude_revisao_integrativa. Acesso em: 1º nov. 2024.

STORTI, B.C.; STICCA, M. G.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Production and reception of human resource management practices for health promotion. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 14, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1104512/full>. Acesso em: 29 jun. 2023.

SUTER, J.; IRVINE, A. HOWORTH, C. Juggling on a tightrope: Experiences of small and micro business managers responding to employees with mental health difficulties. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, Cheshire, v. 41, n. 1, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360218968_Juggling_on_a_tightrope_Experiences_

of_small_and_micro_business_managers_responding_to_employees_with_mental_health_difficulties. Acesso em: 29 jun. 2023.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bHB64vzytTTwHzcX6jKQbcQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1º nov. 2024.

VÁZQUEZ-COLUNGA, J. C.; PANDO-MORENO, M.; COLUNGA-RODRÍGUEZ, C.; PRECIADO-SERRANO, M. de L., OROZCO-SOLÍS, M. G., ÁNGEL-GONZÁLEZ; M.; VÁZQUEZ-JUÁREZ, C. L. Salud mental positiva ocupacional: Propuesta de un modelo teórico para el abordaje positivo de la salud mental en el trabajo. **Saúde e Sociedade**, [S. l.], v. 26, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/bj6jy6BcFRKBKPzpg6vdT6D/?lang=es&format=pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO); INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Mental health at work**: policy brief. Geneva: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 29 jun. 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHO guidelines on mental health at work**. [Geneva]: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 29 jun. 2023.

APÊNDICE B – Relatório técnico referente à aplicação de uma tecnologia social

RELATÓRIO TÉCNICO

PRODUTO TÉCNICO - TECNOLOGIA SOCIAL RODA DE CONVERSA “SAÚDE MENTAL DOS GESTORES: REFLEXÕES SOBRE RISCOS PSICOSSOCIAIS E AUTOCUIDADO”

Relatório técnico apresentado pela mestranda Kelly Karina Fiomari ao Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias da UFTM, sob orientação da Profa. Dra. Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra e coorientação da Profa. Dra. Catarina Teixeira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra.

Uberaba

2024

SUMÁRIO

1	CONTEXTO	2
2	PÚBLICO-ALVO	3
3	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	3
4	OBJETIVOS	3
5	RESPONSÁVEIS PELA INTERVENÇÃO	4
6	DESENVOLVIMENTO	4
7	RESULTADOS	4
8	AVALIAÇÃO	5
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	5
	REFERÊNCIAS	6
	APÊNDICE A – Apresentação em PowerPoint	7
	APÊNDICE B – Formulário de inscrição	10
	APÊNDICE C – Formulário de avaliação	11
	ANEXO A – Convite enviado para os gestores	12

1 CONTEXTO

O presente relatório contempla a apresentação de um produto técnico desenvolvido a partir da pesquisa intitulada “Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho” realizada no Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias (PMPIT) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Trata-se de uma tecnologia social, caracterizada como um método aplicado na interação com a população que representa uma “solução para inclusão social e melhoria das condições de vida que atenda aos requisitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e replicabilidade” (Brasil, 2019, p.36).

Nesta perspectiva, foram realizadas rodas de conversa com servidores públicos que ocupam cargos de liderança na universidade, com o intuito de propor reflexões sobre a saúde e o adoecimento mental, os riscos psicossociais no trabalho e as práticas de autocuidado. De acordo com Moura e Lima (2014, p. 101), as rodas de conversa são caracterizadas como “um método de participação coletiva de debate acerca de determinada temática em que é possível dialogar com os sujeitos, que se expressam e escutam seus pares e a si mesmos por meio do exercício reflexivo”, metodologia que objetiva a socialização de saberes e a troca de experiências visando a construção de novos conhecimentos sobre a temática proposta.

O trabalho dos profissionais que ocupam cargos de gestão é composto por altos índices de demandas quantitativas, cognitivas e emocionais. Os gestores vivenciam pressões associadas às responsabilidades intrínsecas ao cargo que contemplam a mediação de conflito, a integração de funções distintas, a experimentação de sentimento de insegurança relacionados às incertezas futuras, ao baixo reconhecimento e ao enfrentamento de climas organizacionais prejudicados, aspectos que contribuem para o surgimento de adoecimento relacionado ao trabalho (Demira *et al.*, 2018 e Maffia & Pereira, 2014 *apud* Renier *et al.*, 2022).

Neste cenário, a identificação dos fatores de riscos psicossociais do trabalho que afetam os gestores visando mitigá-los pode revelar-se uma estratégia de cuidado dentro dos ambientes laborais. Tais fatores associam-se ao conteúdo do trabalho e ao ambiente onde o trabalho é realizado, que, na interação com as capacidades, necessidades, cultura e condição pessoal dos trabalhadores, podem gerar danos à integridade física ou mental dos mesmos (International Labour Organization, 2022).

Os fatores de riscos psicossociais devem ser identificados, monitorados e geridos no ambiente de trabalho, com foco na prevenção dos adoecimentos físicos e mentais das lideranças. Além disso, para as ações preventivas, é de fundamental importância viabilizar

conhecimentos sobre práticas promotoras de saúde para este público em específico (Renier *et al.*, 2022).

No contexto da promoção da saúde mental, intervenções com este enfoque devem promover o desenvolvimento de habilidades e o oferecimento de recursos para que as pessoas possam enfrentar as adversidades pessoais e contextuais (Weisz *et al.*, 2005 *apud* Murta *et al.*, 2015). Neste sentido, propor ações grupais que viabilizam a troca de experiências e a disponibilização de informações sobre a saúde mental, os riscos psicossociais presentes no trabalho e as estratégias de autocuidado podem contribuir para o fortalecimento dos gestores no que tange o manejo de situações que envolvem suas demandas em saúde mental.

2 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da atividade foi constituído por servidores públicos que ocupam cargos de gestão em uma Universidade Federal de Ensino Superior do sudeste do Brasil.

3 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os gestores desempenham um papel essencial na saúde dos colaboradores e nos resultados relacionados ao trabalho, associados ao desempenho, envolvimento e satisfação do trabalhador. Entretanto, as lideranças nem sempre dispõem de conhecimentos e habilidades para realizar o manejo das situações que envolvem as demandas de saúde mental das equipes (Pischel; Felfe; Klebe, 2023).

Levando em consideração que os gestores são peças-chave para o desenvolvimento de ambientes emocionalmente saudáveis, torna-se fundamental investir na formação dos mesmos no âmbito da saúde mental. Entretanto, para poderem ser atores de promoção da saúde mental das equipes, é imprescindível planejar e executar ações de prevenção e promoção de saúde mental voltadas para os próprios gestores, objetivando instrumentalizá-los para manejar sua própria condição de saúde mental (Renier *et al.*, 2022).

4 OBJETIVOS

A finalidade das rodas de conversa foi promover espaço para troca de experiências sobre a saúde mental dos gestores, além de viabilizar informações sobre os fatores de riscos psicossociais do trabalho e sobre as estratégias de autocuidado com foco na promoção da saúde mental dos participantes.

5 RESPONSÁVEIS PELA INTERVENÇÃO

A intervenção foi executada pela mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias (PMPIT) em parceria com o Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sudoeste do Brasil.

6 DESENVOLVIMENTO

Para a execução das rodas de conversa foi elaborada uma apresentação em PowerPoint que contemplou perguntas norteadoras sobre a temática, além de conteúdos sobre a saúde e o adoecimento mental, os fatores de riscos psicossociais no trabalho dos gestores e as estratégias de autocuidado (Apêndice A).

O convite para participação na atividade foi realizado via e-mail institucional (Anexo A) e em grupos de WhatsApp constituídos por lideranças da instituição, sendo disponibilizadas duas datas para realização da atividade juntamente com um formulário de inscrição (Apêndice B). Após a realização das primeiras rodas, uma das participantes do grupo solicitou que a atividade fosse desenvolvida para a equipe de gestores que coordenava. Desta forma, foram realizados mais dois grupos com enfermeiros que ocupam cargos de liderança em um setor vinculado ao complexo do Hospital de Clínicas da Universidade, os quais foram convidados pela liderança dos mesmos.

Ao final de cada grupo, foi disponibilizado um formulário de avaliação (Apêndice C) confeccionado no Google Forms e disponibilizado via QR code composto por duas perguntas: 1) Como você avalia a atividade desenvolvida? Nesta questão, de caráter obrigatório, os participantes deveriam assinalar 1 (muito ruim), 2 (ruim), 3 (indiferente), 4 (boa) e 5 (muito boa) e, 2) Fique à vontade para expressar elogios, críticas e sugestões. Nesta questão aberta, de preenchimento não obrigatório, os gestores puderam expressar suas opiniões em forma de texto.

7 RESULTADOS

A ação contemplou o total de 44 servidores que ocupam cargos de gestão nas diferentes áreas da universidade. Na roda 1 participaram 19 gestores, a roda 2 e a roda 4 contaram com 7 gestores e a roda 3 contemplou 11 participantes.

Os participantes demonstraram engajamento e participação ativa durante as discussões, verbalizando e compartilhando sobre como os aspectos do trabalho e o cargo de gestão impactam nos processos de saúde-doença experimentados pelos participantes.

Foi possível explanar sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho, geradores de estresse no ambiente laboral, viabilizando a ampliação do conhecimento sobre a temática e

promovendo a reflexão sobre estratégias de autocuidado existentes para manejo e cuidado da saúde mental dos gestores.

Alguns gestores verbalizaram sobre sentimentos de desamparo e impotência relacionados ao cuidado em saúde mental no ambiente institucional, tanto nas questões pessoais como na gestão das situações de adoecimento mental dos membros da equipe. Neste sentido, a atividade revelou-se como uma estratégia de cuidado e de psicoeducação para os participantes.

8 AVALIAÇÃO

A avaliação da atividade foi realizada por 20 gestores (45% dos participantes), sendo que 95% dos participantes consideraram a ação muito boa e 5% avaliaram a atividade como boa. A questão relacionada às críticas, elogios e sugestões obteve a participação de 12 gestores (60% dos respondentes).

Foram expressos elogios relacionados aos impactos positivos da atividade nos campos individuais e profissionais dos gestores, que foram associados a viabilização de espaço para a troca de experiências, escuta acolhedora e oferecimento de informações sobre a importância do autocuidado em saúde mental. Quanto às críticas, apontaram que a intervenção deveria contemplar mais lideranças da instituição, além de ser desenvolvida para todos os servidores, mesmo para aqueles que não ocupam cargos de gestão. Por fim, foi sugerido que tais ações sejam realizadas de forma sistemática e regular na universidade.

A promoção de atividades grupais viabilizadas pelo acolhimento, escuta ativa associada ao fornecimento de informações que atravessam as experiências cotidianas dos gestores revelou-se uma estratégia potente de cuidado e promoção de saúde mental no contexto do trabalho.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores ocupam uma posição estratégica para a promoção da saúde mental das equipes, entretanto, é importante ressaltar que assim como os membros das equipes de trabalho não estão imunes aos impactos gerados pelos riscos psicossociais nos ambientes institucionais, os quais podem ser mais intensos e desafiadores pelo fato de ocuparem cargos de liderança.

Neste sentido, é fundamental planejar e executar propostas de intervenção que apoiem e instrumentalizem as lideranças para a realização da gestão de pessoas com foco na promoção e prevenção em saúde mental no trabalho. Entretanto, para realizar práticas visando a promoção da saúde mental das equipes, os gestores devem ser estimulados e instrumentalizados para a manter o equilíbrio emocional e cultivar comportamentos de autocuidado em saúde mental, o

que contribuirá para a efetivação de uma gestão adequada das situações que envolvem os processos de saúde-doença que emergem nos ambientes laborais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório de grupo de trabalho**. Brasília: Capes, 2019. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/pt/relatorios->. Acesso em: 10 out. 2024.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION Labour (ILO). **Psychosocial Risk Analysis in Delivery Sector Employees**. Ankara, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-ankara/documents/publication/wcms_837231.pdf. Acesso em 09 out. 2024.

MOURA, A. F.; LIMA, M. G. A reinvenção da roda: roda de conversa, um instrumento metodológico possível. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v.23, n.1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/18338/11399>. Acesso em: 7 nov. 2024.

MURTA, S. G. *et al.* **Prevenção e Promoção em Saúde Mental: fundamentos, planejamento e estratégias de intervenção**. Novo Hamburgo: Sinopsys Editora, 2015.

PISCHEL, S.; FELFE, J.; KLEBE, L. “Should I Further Engage in Staff Care?": Employees' Disclosure, Leaders' Skills and Goal Conflict as Antecedents of Health-Oriented Leadership. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/1/162>. Acesso em: 29 jun. 2023.

RENIER, F.; STORTI, B. C.; STICCA, M. **Psychosocial Risk Factors in the Work of Managers: Systematic Review**. v. 36, n. 133, p. 101–114, 2022. Disponível em: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/view/48518/54105>. Acesso em: 09. out. 2024.

APÊNDICE A - Apresentação em PowerPoint



RODA DE CONVERSA



Saúde mental

SAÚDE MENTAL DOS GESTORES: REFLEXÕES SOBRE RISCOS PSICOSSOCIAIS E AUTOCUIDADO

Kelly Karina Fiomari

Psicóloga DASS/PRORH

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias - PMPIIT

"Um estado de bem-estar no qual a pessoa materializa suas habilidades e é capaz de lidar com o estresse da vida normal, trabalhar produtivamente e contribuir para o desenvolvimento de sua comunidade"

(WHO, 2000)

Ter saúde mental é...



- Estar bem consigo mesmo e com os outros;
- Aceitar e enfrentar as exigências da vida;
- Saber lidar com as boas emoções e também com aquelas desagradáveis, mas que fazem parte da vida;
- Reconhecer seus limites e buscar ajuda quando necessário.

(WHO, 2002)



- Exercer a função de gestor impacta a sua saúde mental? Como?
- Quais sentimentos e emoções têm experimentado enquanto gestor?
- Quais as dificuldades e facilidades encontradas ao desempenhar o papel de líder?

RISCOS PSICOSSOCIAIS

Fenômenos psicossociais: interação dinâmica entre o trabalhador e o trabalho

De um lado está o trabalhador: vivências, experiências e necessidades

Do outro lado está o trabalho: ambiente, conteúdo e tarefas

(ILO, 1984)



RISCOS PSICOSSOCIAIS

Fatores de risco psicossociais: contextos sociais e organizacionais, relacionados à concepção e gestão de trabalho que são potencialmente indutores de danos à integridade física ou mental do trabalhador

(ILO, 2003)

RISCOS PSICOSSOCIAIS

- Conteúdo do Trabalho
- Sobrecarga e ritmo de trabalho
- Horário de trabalho
- Autonomia/Controle
- Equipamentos de trabalho



(LUGT, 2017)

RISCOS PSICOSSOCIAIS

- Intensificação do trabalho
- Cultura organizacional e função
- Relações interpessoais no trabalho
- Papel na organização e responsabilidades
- Desenvolvimento profissional
- Conciliação trabalho - família
- Ambiente físico



(LUGT, 2017)

RISCOS PSICOSSOCIAIS DO GESTOR

- Elevados níveis de demandas quantitativas, cognitivas e emocionais;
- Variedade de tarefas, ritmo, volume e autonomia no trabalho;
- Ambiente de trabalho;
- Relacionamentos interpessoais;
- Falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- Gestores são grupo de risco para incidência de problemas relacionados à saúde mental.

(REINER, STORT e STICCA, 2022)

AUTOCUIDADO



- Cuidado de si próprio;
- Envolve uma decisão consciente e responsável de aplicar no dia a dia comportamentos que promovem saúde e bem-estar.

(LJFC, 2019)



AUTOCUIDADO

- Postura de autocuidado
 - olhar especial para necessidades, desejos, crenças e hábitos cotidianos
 - disponibilidade de tempo, recursos, conhecimento e do acesso aos serviços de saúde, quando necessário

(LJFC, 2021)



- É possível ocupar o papel de gestor e realizar o autocuidado?
- Que estratégias utiliza para manter e/ou cuidar da saúde mental?

APÊNDICE B - Formulário de inscrição

Roda de conversa "**Saúde mental dos gestores: reflexões sobre riscos psicossociais e autocuidado**"

Formulário de inscrição da Roda de conversa para gestores

Tema: "Saúde mental dos gestores: reflexões sobre riscos psicossociais e autocuidado"

Data: 22/08/2023 e 29/11/2023

Horário: 14h00

Local: Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS) localizado na Rua Carlos Rodrigues da Cunha, 223, Centro

Mediadora: Kelly Karina Fiomari / Divisão de Vigilância e Promoção de Saúde/DVPS/DASS/PRORH

Informações: (34) 37006641 / promocaosaude.prorh@uftm.edu.br

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Nome *

2. Endereço de e-mail *

3. Cargo de gestão *

4. Setor *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

APÊNDICE C - Formulário de avaliação

Formulário de Avaliação - Roda de conversa "Saúde mental dos gestores: reflexões sobre riscos psicossociais e autocuidado"

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Como você avalia a atividade desenvolvida? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito ruim
- ☐ Ruim
- ☐ Indiferente
- ☐ Boa
- ☐ Muito boa

2. Fique a vontade para expressar elogios, críticas e sugestões

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

ANEXO A - Convite enviado para os gestores

 Convite: Roda de conversa sobre a saúde mental dos gestores da UFTM Caixa de entrada x

 **Promoção à Saúde UFTM** <promocaosaude.prorh@uftm.edu.br>
para Cocomim ▾

seg., 6 de nov. de 2023, 09:37 ☆ ↶ ⋮

Prezado(a) gestor(a),

Como anda sua saúde mental? Que sentimentos e emoções têm experimentado? Desempenhar o papel de liderança tem impactado a sua saúde mental?

Visando promover espaço de reflexão e compartilhamento de vivências sobre tais questões, o Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS) promoverá a **2ª edição** do Café com conversa intitulado **“Saúde mental dos gestores: reflexões sobre riscos psicossociais e autocuidado”**.

A roda de conversa terá duração aproximada de 2 horas e será mediada pela psicóloga Kelly Fiomari no dia **29 de novembro de 2023** (quarta-feira) às **14h00**, no **DASS**, localizado na Rua Carlos Rodrigues da Cunha, 223, Centro.

Serão abertas 25 vagas para **ocupantes de cargos de gestão**. (FG ou CD)

Caso tenha interesse em participar, realize a inscrição pelo link:

<https://forms.gle/w2NfsyDfHwtvDPzLA>

Aguardo você!

Para mais informações entre em contato com a Divisão de Vigilância e Promoção de Saúde do DASS pelos canais abaixo:

Divisão de Vigilância e Promoção à Saúde
Departamento de Atenção à Saúde do Servidor
Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Telefone (34) 3700-6641/6642

Fonte: Da autora, 2023

APÊNDICE C – Material didático no formato de flyer

GUIA RÁPIDO DE SAÚDE MENTAL PARA O SERVIDOR DA UFTM

PSICOEDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE SAÚDE MENTAL

O QUE É SAÚDE MENTAL?

Estado de bem-estar no qual usamos nossas habilidades para lidar com o estresse da vida, para trabalhar produtivamente e contribuir para o desenvolvimento de nossa comunidade



COMO SEI QUE MINHA SAÚDE MENTAL ESTÁ EM PERIGO?

Quando acredito que não tenho recursos internos para enfrentar as dificuldades

Quando experimento sintomas/sinais que me fazem sofrer que são intensos, persistentes e causam prejuízos no meu cotidiano

ONDE PROCURAR AJUDA?

UFTM

Departamento de Atenção à Saúde do Servidor
R. Carlos Rodrigues da Cunha, 223 - Centro
Telefones: (34) 3700-6642 / 6637
promocaosaude.prorh@uftm.edu.br



ONDE PROCURAR AJUDA?

REDE

- 📍 Unidades Básicas de Saúde
- 📍 Centros de Atenção Psicossocial (CAPS)
- 📍 Psicólogos
- 📍 Psiquiatras
- 📍 Planos de Saúde

O QUE FAZER PARA CULTIVAR A SAÚDE MENTAL?

- ✓ Mantendo uma rotina
- ✓ Fazendo atividades prazerosas
- ✓ Cuidando do Sono
- ✓ Fortalecendo laços afetivos
- ✓ Realizando exercícios físicos
- ✓ Controlando o estresse
- ✓ Cuidando da alimentação
- ✓ Desconectando



A campanha Janeiro Branco tem como objetivo criar uma cultura de cuidado emocional, proporcionando informações e apoio para indivíduos, famílias, instituições e comunidades em geral.



Realização:
Bruno Batista Rabelo de Almeida
Diretor da Divisão de Vigilância e Promoção à Saúde
Departamento de Atenção à Saúde do Servidor

Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica
Discente: Kelly Karina Fiomari
Coordenação: Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

APÊNCIDE D – Roteiro do pitch científico

ROTEIRO PITCH CIENTÍFICO: Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho

1. Curiosidade

Olá, você ocupa um cargo de gestão na instituição ou organização que trabalha?

Sabia que você pode ser um agente de promoção de saúde mental da sua equipe?

2. Apresentação

Sou Kelly, psicóloga do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor da Universidade Federal do Triângulo Mineiro e aluna do Programa de Mestrado Profissional em Inovações e Tecnologias desta mesma Universidade.

3. Conteúdo

No intuito de ajudar os gestores a promover a saúde mental de suas equipes, realizamos um estudo para compreender a percepção dos mesmos sobre esse tema. As lideranças citaram alguns fatores que contribuem para a manutenção do bem-estar emocional dos trabalhadores como: boas condições de trabalho, organização e funcionamento adequado do serviço, relacionamentos interpessoais satisfatórios, além da conexão das motivações e interesses individuais dos trabalhadores com as atividades que desempenham.

Neste contexto complexo e diverso, que envolve os fatores e as práticas promotoras que afetam a saúde dos trabalhadores, fica a pergunta: Como os gestores podem se instrumentalizar para realizar a gestão de pessoas com foco na promoção da saúde mental da equipe? Temos algumas ideias:

- 3.1 Cuidando da sua própria saúde mental através do autoconhecimento e da prática de comportamentos de autocuidado;
- 3.2 Buscando compreender como se dá os processos de saúde e adoecimento mental das pessoas, questão ainda muito permeada por tabus e preconceitos;
- 3.3 Ampliando o conhecimento sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho e a qualidade de vida no trabalho, campos de estudo promovem reflexões e perspectivas no cuidado da saúde ocupacional e;

3.4 Cuidando da qualidade das relações estabelecidas no trabalho com foco no desenvolvimento de habilidades sociais baseadas na gestão participativa, na comunicação assertiva e na inteligência emocional.

4. Mensagem final

Por fim, cultivar ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis é responsabilidade de todos os atores que performam no contexto institucional. Desta forma, gostaria de finalizar este vídeo com a seguinte pergunta? O que temos realizado para promover a saúde mental na nossa instituição? Sabemos como executar ações promotoras de saúde no trabalho? Fica o meu convite para continuarmos pensando sobre a temática vislumbrando ambientes de trabalho saudáveis e capazes de contribuir para saúde física e mental dos trabalhadores com foco no bem-estar geral da população.

APÊNDICE E – Protocolo de validação de juízes

Nome:
Idade:
Instituição que atua:
Área de atuação:
Linhas de pesquisa:
Tempo de experiência na área de ensino/pesquisa:

PESQUISA: Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho

Prezado(a) juiz(a),

Segue abaixo os itens do questionário sociodemográfico (parte I - Identificação pessoal e parte II - Identificação profissional) e as perguntas que serão utilizadas na entrevista referentes à pesquisa “Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho”. Cada item deverá ser avaliado sob dois critérios: pertinência e clareza. Você deverá assinalar **sim** quando entender que os itens são pertinentes e claros. Caso considere que os itens não são pertinentes e claros, deverá assinalar **não**. Neste caso, poderá registrar seus apontamentos no campo sugestão.

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

PARTE I: Identificação pessoal

Itens-perguntas/Critérios de análise	Pertinência	Clareza	Sugestões
Sexo: ☐ feminino ☐ masculino ☐ prefiro não declarar	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Idade: ☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos ☐ 46 a 55 anos ☐ acima de 55 anos	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Cor: ☐ amarela ☐ branca	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	

☐ indígena ☐ parda ☐ preta			
Nível de escolaridade: ☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Ensino superior - graduação ☐ Pós-graduação Lato sensu - especialização ☐ Pós-graduação Stricto sensu - nível mestrado Mestrado ☐ Pós-graduação Stricto sensu - nível doutorado ☐ Pós-doutorado ☐ Outro	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Estado civil: ☐ solteiro(a) ☐ casado(a) ☐ união estável ☐ divorciado(a) ☐ viúvo(a) ☐ outro	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Filhos: ☐ sim ☐ não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Você ou alguém da sua convivência (familiar ou amigo) já foi diagnosticado com algum transtorno mental (ansiedade, depressão, transtornos de personalidade, etc.)? ☐ Sim, eu já fui diagnosticado ☐ Sim, familiares e/ou amigos foram diagnosticados ☐ Sim, eu e familiares e/ou amigos fomos diagnosticados ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	

PARTE II: Identificação profissional

Itens-perguntas/Critérios de análise	Pertinência	Clareza	Sugestões
Cargo: ☐ docente ☐ técnico-administrativo	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Tempo de serviço na instituição:			

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 6 anos ☐ 7 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Tempo de experiência na função de gestor(a): ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 6 anos ☐ 7 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Desempenha somente atividades de gestão? ☐ sim ☐ não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Há quanto tempo está na gestão da sua equipe? ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 6 anos ☐ 7 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Tamanho da equipe: ☐ até 5 servidores ☐ 6 a 10 servidores ☐ 11 a 20 servidores ☐ mais de 20 servidores	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Você aderiu ao teletrabalho? ☐ sim ☐ não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Alguém da sua equipe encontra-se em teletrabalho? ☐ sim ☐ não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	
Na sua equipe existe algum(a) servidor(a) que já foi diagnosticado com algum transtorno mental (ansiedade, depressão, transtorno de personalidade)? ☐ sim ☐ não ☐ não sei responder	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Itens-perguntas/Critérios de análise	Pertinência	Clareza	Sugestões
1. Na sua opinião, o que caracteriza um ambiente de trabalho que promove saúde mental?	() Sim () Não	() Sim () Não	
2. O que você faz para promover a saúde mental da sua equipe?	() Sim () Não	() Sim () Não	
3. Quais fatores dificultam a promoção da saúde mental da equipe?	() Sim () Não	() Sim () Não	
4. Quais fatores facilitam a promoção da saúde mental da equipe?	() Sim () Não	() Sim () Não	
5. O que te ajudaria a promover a saúde mental da sua equipe?	() Sim () Não	() Sim () Não	

Data: ____/____/____

Assinatura do(a) juiz(a)

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica - PMPIT

Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 1400 - Univerdecidade – 38064-200. UBERABA/MG

(34)3331-3009

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você a participar da pesquisa "Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho". O objetivo desta pesquisa é compreender a percepção dos gestores sobre a promoção da saúde mental no trabalho e os aspectos considerados fontes de bem-estar e mal-estar que impactam a saúde dos servidores. Sua participação é importante, pois sua percepção sobre a promoção de saúde mental das equipes pode ajudar no planejamento de intervenções que promovam saúde mental dos servidores da instituição. Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário responder a um questionário sociodemográfico e participar de uma entrevista que será previamente agendada de acordo com sua disponibilidade, que será gravada em áudio e vídeo. O questionário e entrevista serão realizados on-line pela plataforma Google Meet, com tempo estimado de 40 minutos.

Não será feito nenhum procedimento que lhe traga risco a sua vida. Diante de algum desconforto gerado por falar sobre o tema, será possível interromper a sua participação sem nenhum prejuízo a você, havendo possibilidade de encaminhamento para serviço especializado de Psicologia caso seja necessário.

Espera-se que a sua participação na pesquisa possa estimular reflexões sobre as estratégias ou recursos existentes no manejo da promoção da saúde mental de sua equipe, as quais podem ser reavaliadas, mudadas, aprimoradas ou até reforçadas, assim como contribuir e subsidiar o planejamento de ações promotoras de saúde no trabalho dentro da universidade.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar nesse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo quanto ao seu trabalho na função de gestor, bastando você dizer ao pesquisador que lhe entregou este documento. Você não será identificado neste estudo, pois a sua identidade será de conhecimento apenas dos pesquisadores da pesquisa, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

Pesquisador(es):

Nome: Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra
 E-mail: mariangela.cintra@uftm.edu.br
 Telefone: (17) 997116366
 Endereço: Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 1400 - Univerdecidade – 38064-200.
 Uberaba/MG

Nome: Catarina Teixeira
 E-mail: catarina.teixeira@uftm.edu.br
 Telefone: (34) 991432280
 Endereço: Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 1400 - Univerdecidade – 38064-200.
 Uberaba/MG

Nome: Kelly Karina Fiomari
 E-mail: kelly.fiomari@uftm.edu.br
 Telefone: (34) 984232882
 Endereço: Rua Carlos Rodrigues da Cunha, 223 - Centro - 38010-170. Uberaba/MG

Em caso de dúvida em relação a esse documento, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, pelo telefone (34) 3700-6803, ou no endereço Av. Getúlio Guaritá, 159, Casa das Comissões, Bairro Abadia – CEP: 38025-440 – Uberaba-MG – de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00. Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados criados para defender os interesses dos participantes de pesquisas, quanto a sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

Eu, _____, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará a minha atuação enquanto gestor da instituição. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo " Percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a promoção da saúde mental no trabalho ", e receberei uma via assinada deste documento.

Uberaba,//.....

 Assinatura do participante

 Mariangela Torreglosa Ruiz Cintra
 Pesquisadora responsável

 Kelly Karina Fiomari
 Pesquisadora assistente

ANEXO A – Protocolo de registro do picth na Ancine

RE: Solicitação de acesso à Central de conteúdo de obras audiovisuais



Livia Candido Bezerra <liviabezerra.est@ancine.gov.br>

Para: Você



Seg, 21/10/2024 12:49

Iniciar a responder com:

[Recebido.](#)

[Ok.](#)

[Agradeço.](#)

Prezada,

Conforme solicitado, segue abaixo o número do processo no SEI para referência:

01416.009947/2024-42

Atenciosamente,

Lívia Bezerra



Coordenação de Registro e Classificação de Obra Audiovisual - CRO/SRE
Avenida Graça Aranha, 35 - Centro
20030-002 - Rio de Janeiro - RJ - Brasil

ANEXO B – Protocolo de registro do relatório técnico na Biblioteca Nacional

Registrar ou Averbar Direitos Autorais

ETAPA: Confirmar Dados

N.º do Protocolo da Solicitação

Data de Início

Data Limite

000984.0172272/2024

11/10/2024

10/11/2024

CPF

CNPJ

Nome

300.897.588-70

KELLY KARINA FIOMARI

E-mail

Tipo de Solicitação

kkfiomari@hotmail.com

Registro de obra ou Averbação

Formulário de Requerimento para registro ou averbação

Tipo de solicitação

☒ Requerimento para registro

A OBRA intelectual é

☒ Não publicada**Informações sobre a obra intelectual**

Título da Obra

RELATÓRIO TÉCNICO "RODA DE CONVERSA - SAÚDE MENTAL DOS GESTORES: REFLEXÕES SOBRE RISCOS PSICOSSOCIAIS E AUTOCUIDADO"

ANEXO C – Protocolo de registro do flyer na Biblioteca Nacional

Registrar ou Averbar Direitos Autorais		
ETAPA: Confirmar Dados		
N.º do Protocolo da Solicitação	Data de Início	Data Limite
000984.0165720/2024	28/09/2024	28/10/2024
CPF	CNPJ	Nome
300.897.588-70		KELLY KARINA FIOMARI
E-mail	Tipo de Solicitação	
kkfiomari@hotmail.com	Registro de obra ou Averbação	

Formulário de Requerimento para registro ou averbação

Tipo de solicitação

☒ Requerimento para registro

A OBRA intelectual é

☒ Não publicada

Informações sobre a obra intelectual

Título da Obra

GUIA RÁPIDO DE SAÚDE MENTAL PARA O SERVIDOR DA UFTM: PSICOEDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE SAÚDE MENTAL

Gênero da Obra

ANEXO D – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa


Cadastros
Público
Pesquisador
Alterar Meus Dados
KELLY KARINA ROMARI - Pesquisador | V4.0.7.8C03
Sua sessão expira em: 27/10/22

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Promoção de saúde mental em uma Instituição Federal de Ensino Superior: percepção e práticas de gestores

Pesquisador Responsável: Mariângela Tomaglia Ruiz-Correa

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 14283803.0.0000.8154

Submetido em: 18/09/2023

Instituição Proponente: Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Situação da versão do Projeto: Aprobado

Localização atual da versão do Projeto: Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2212067

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Versão Atual Aprobada (E1) - Versão 2

- Pendência Documental (E1) - Versão 2
- Emenda (E1) - Versão 2
- Curículo dos Assistentes
- Documentos do Projeto
- Comprovante de Recepção - Submissã
- Declaração de Instituição e Infraestrutur
- Folha de Rosto - Submissão 1
- Informações Básicas do Projeto - Subm
- Outros - Submissão 1
- Projeto Detalhado / Brochura Investigac
- TCLE / Termos de Assentimento / Justif
- Apreciação 1 - Universidade Federal do Tr
- Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

