

Percepção dos trabalhadores sobre disparadores de sofrimento no trabalho: estudo de caso em uma empresa multinacional americana do setor de cuidados pessoais

Workers' perception of distress triggers at work: a case study in an American multinational company in the personal care sector

Gabriela Nascimento de Morais¹ gabrielamorais@estudante.ufscar.br;
Andréa Regina Martins Fontes² afontes@ufscar.br

Trabalho Final de Graduação defendido em 19/11/2021. ^{1,2} Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – *Campus* Sorocaba – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

Resumo: Constatou-se que transtornos mentais estão presentes entre as principais causas de afastamento e perda de dias no trabalho. Este estudo teve como objetivo identificar os principais disparadores de sofrimento pela visão dos próprios trabalhadores, possíveis causas para tais, além de discutir o papel da empresa nesse contexto e indicar possíveis diretrizes de melhorias que poderiam ser aplicadas a partir dos temas mais críticos que foram levantados (com o intuito de evitar doenças mentais como resultado). Para tanto, foram utilizados artigos científicos e sites governamentais para revisão da literatura e aplicação de um questionário que teve 73 respondentes, para uma análise quantitativa, e posterior aplicação de entrevistas com 10 trabalhadores para análise qualitativa. Compreendeu-se, a partir dos resultados, que existe sofrimento e prazer de forma simultânea na empresa em questão, conforme visto na literatura na parte de Psicodinâmica do Trabalho. Foi visto que as categorias críticas são relacionadas à cobrança, tarefas e descanso e que o trabalho real em contraposição ao trabalho prescrito muitas vezes contribui para este resultado conforme estudado na Ergonomia. Concluiu-se ainda que a empresa precisa revisar as ações implementadas para acompanhar indicadores e entender se elas são efetivas e abrangentes a todos os trabalhadores da organização, além de implementar melhores formas de reconhecimento, avaliar formas de cobrança e prazos.

Palavras-chave: Saúde mental e trabalho; disparadores de sofrimento; psicodinâmica do Trabalho; Ergonomia;

Abstract: *It was found that mental disorders are among the main causes of absence and loss of days at work. This study aimed to identify the main triggers of suffering from the perspective of the workers themselves, possible causes for them, in addition to discussing the role of the company in this context and indicating possible improvement guidelines that could be applied based on the most critical issues that were raised (with the intention of avoiding mental illnesses as a result). Therefore, scientific articles and government websites were used to review the literature and apply a questionnaire that had 73 respondents, for a quantitative analysis, and later application of interviews with 10 workers for qualitative analysis. It was understood, from the results, that there is suffering and pleasure simultaneously in the company in question, as seen in the literature in the Psychodynamics of Work. It was seen that the critical categories are related to collection, tasks and rest and that real work as opposed to prescribed work often contributes to this result as studied in Ergonomics. It was also concluded that the company*

needs to review the actions implemented to monitor indicators and understand if they are effective and comprehensive to all workers in the organization, in addition to implementing better forms of recognition, evaluating forms of collection and deadlines.

Keywords: *Mental health and work; distress triggers; psychodynamics of work; Ergonomics.*

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é parte intrínseca da vida dos seres humanos, por isso, além de fonte de renda e recursos para sobrevivência, deve ser fonte de satisfação e realização pessoal. O trabalho pode causar adoecimento de diversas maneiras e, apesar de doenças físicas causadas pelo trabalho, serem igualmente importantes, recentes pesquisas indicam índices graves de transtornos mentais entre as principais causas de afastamento do trabalho no Brasil (ANAMT, 2019).

As formas de trabalho acompanham as mudanças da sociedade, se tornando cada vez mais complexas, competitivas, conectadas e incertas. Houve algumas reestruturações na forma de se organizar, de exercer profissões e, principalmente, na forma de gerar resultados (RIBEIRO et al., 2019). Essas alterações se traduzem no dia a dia de trabalho, seja em jornadas mais longas, aumento de pressão por resultados, prazos apertados, conflito de papéis e outros pontos que acabam por tornar o trabalho um potencial gatilho para transtornos mentais e psíquicos (RIBEIRO et al., 2019).

Segundo a Secretaria da Saúde do Estado da Bahia (SESAB, 2014), o sofrimento é, num primeiro momento, o limite entre a saúde e a doença. O estudo cita que sentimentos como valorização e reconhecimento no trabalho são conectados ao prazer e, em contrapartida, os sentimentos de desgaste e sofrimento vem no formato de desânimo e descontentamento.

O constante sofrimento do trabalhador para exercer tarefas do seu cotidiano pode levar a um desequilíbrio entre recursos mentais necessários versus exigências feitas pelo trabalho. Esse desequilíbrio resulta em uma sobrecarga mental e consequente adoecimento (SESAB, 2014). Os sintomas presentes em quem sofre de transtornos mentais e comportamentais podem variar como: instabilidade no humor, tendência ao isolamento, falta de comprometimento e engajamento nas atividades do dia a dia, culpa, ansiedade, falta de empatia, falta de energia e muitos outros (BRASIL, 2017).

Vale ressaltar que, mesmo com diversos sintomas, na maioria das vezes não é trivial diagnosticar e entender esse tipo quadro, isso ocorre porque dificilmente é possível caracterizar o adoecimento partindo de um fator isolado (SESAB, 2014). Os transtornos mentais são subjetivos e podem encontrar suas raízes em diversos fatores e situações que atuam concomitantemente, e por isso, potencializam seus efeitos negativos até resultar no adoecimento de fato (SESAB, 2014).

Segundo Brasil (2017), diversas causas podem servir como gatilho para os transtornos mentais no trabalho: organização do trabalho, fatores psicossociais, exposição a riscos, situações de assédio e violência. Na prática eles podem ser vistos através de um ambiente estressante, carga horária de trabalho exagerada, metas inacessíveis, vários tipos de assédio (moral, físico e sexual), falta de clareza nas funções executadas, comunicação ineficaz, dentre outros (BRASIL, 2017). Para os autores Fisher e Silva-Junior (2015), os transtornos mentais entre as três causas de concessão de benefício previdenciário por incapacidade no país no Brasil, o que mostra que este é um assunto que precisa ser analisado com prioridade.

Considerando o contexto apresentado, o objetivo deste trabalho é identificar, a partir da percepção de trabalhadores, as situações no cotidiano laboral que podem disparar distúrbios mentais e propor diretrizes de melhorias para sua prevenção. Para atingir tal objetivo, será realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional americana do setor de cuidados pessoais, no qual serão aplicados questionários assim como entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores.

Para análise dos resultados será utilizada a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, que investiga por meio de vivências de prazer e sofrimento, o impacto do trabalho na saúde dos trabalhadores. Também será considerada a perspectiva da Ergonomia da Atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho, seus efeitos e importância.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica busca apresentar os principais transtornos mentais existentes e quais suas possíveis causas ou fatores de risco. Também apresenta uma investigação sobre indicadores de saúde e, finalmente, uma revisão sobre as abordagens que serão utilizadas para analisar os resultados obtidos na empresa estudada (Psicodinâmica do trabalho e Ergonomia da Atividade).

2.1 Transtornos Mentais

Com o passar dos anos, o modo de produção passou por diversos momentos de reestruturação e inserção de tecnologia, mudando o ambiente de trabalho assim como a forma de fazê-lo (RIBEIRO et al., 2019). Segundo a SESAB (2014), tudo está ajustado para ser possível a maximização do lucro e produtividade e, com isso, a organização do trabalho passou a ser um ponto importante de análise uma vez que coordena, divide e organiza as atividades do trabalhador. Esses processos de mudanças que o trabalhador precisa fazer para atender às demandas de trabalho podem resultar em transtornos de saúde por deixá-lo mais vulnerável e

instável (SESAB, 2014). Outro ponto essencial para analisar, de acordo com SESAB (2014, p.19), são os chamados fatores psicossociais, aqueles que se referem à:

- Sobrecarga: quantidade de tarefa exacerbada, pressão de tempo/prazos apertados e atividades repetitivas;
- Subcarga: atividades extremamente monótonas, pouca demanda, falta de inovação e criatividade;
- Falta de controle sobre o trabalho: pouco ou nenhum poder de decisão sobre as atividades do dia a dia, como irá fazê-la ou qual o impacto disso;
- Ambiente extremamente hierárquico, que promova distância entre quem dá diretrizes e quem as obedece;
- Falta de interação social no ambiente de trabalho;
- Conflitos de papéis, comunicação ineficaz e desordem de funções;
- Conflitos entre as pessoas no espaço de trabalho e falta de apoio social.

O conceito de fatores psicossociais é complexo pois pode ser definido como a percepção que o trabalhador tem sobre o seu trabalho e, uma vez que essa percepção vai ser influenciada não só pelo ambiente de trabalho em que se encontra o indivíduo, mas também por fatores pessoais da sua realidade (para situações fora do ambiente de trabalho) então não é algo facilmente definido sendo vários os fatores psicossociais da organização do trabalho que podem interferir no bem-estar do trabalhador (FISHER; SILVA-JUNIOR, 2015).

A violência e o assédio moral também são assuntos bastante discutidos e têm grande influência em casos de transtorno mental relacionado ao trabalho (SESAB, 2014, p.20):

Pode ser considerado assédio moral toda conduta abusiva, ocorrida nas relações de trabalho, manifestando-se por comportamentos, palavras ou gestos que possam trazer dano ao bem-estar, seja à dignidade ou à integridade física e/ ou mental do indivíduo, ou ainda degradar o seu ambiente de trabalho e pôr em risco o seu emprego, ocorrendo de forma intencional e repetitiva.

Esse tipo de violência e assédio têm grande influência sobre a saúde mental dos trabalhadores e pode desencadear diversas formas de transtornos mentais e físicos, que segundo Barreto e Gervaiseau (2010) se apresenta de modo diferenciado segundo o sexo. Para os autores, ao olhar para o sexo feminino, a humilhação e indignação são expressas na forma de tristeza, ressentimento e mágoas, elas se sentem num ambiente hostil e param de se identificar com ele. O sentimento dos homens gira em torno de vergonha, revolta, indignação e desonra; eles se tornam mais irritados e estressados, o que afeta a sua autoestima e relações interpessoais, podendo ocasionar o isolamento familiar e social (BARRETO; GERVAISEAU, 2010).

Quem é vítima desse tipo de violência começa a apresentar sintomas graves como depressão, tristeza profunda, palpitações, tremores, distúrbios do sono, hipertensão, distúrbios digestivos, dores generalizadas, alteração da libido e pensamentos ou tentativas de suicídio, tornando-se adoecimento (BARRETO; GERVAISEAU, 2010).

Quanto aos riscos, a alguns agentes químicos neuro tóxicos pode resultar em quadros de distúrbios neuropsiquiátricos agudos e crônicos (SESAB, 2014). Vale ressaltar que o álcool é considerado também um agente químico. A ocorrência de alcoolismo pode ser condicionada ou agravada por alguns fatores de risco psicossociais presentes em ambientes e processos de trabalho (SESAB, 2014). No quadro 1, são apresentados os tipos e fatores/situações de risco.

Quadro 1: Fatores e situações de risco para transtornos mentais relacionados ao trabalho

Transtorno Mental	Fatores e Situações de Risco
Alcoolismo crônico	Necessidade de filiação, identidade, de integrar-se a um grupo, agente facilitador de socialização ou pelos efeitos (calmante, euforizante, estimulante, relaxante, indutor do sono). Há relação com ocupações estigmatizadas (contato com cadáveres, lixo, apreensão e sacrifício de animais; atividades em que a tensão é constante e elevada; de grande densidade de atividade mental; de trabalho monótono, que gera tédio e que impõe o isolamento do convívio humano ou o afastamento prolongado do lar). Desemprego e condições difíceis de trabalho. Doença ocupacional relacionada ao trabalho para degustadores de bebidas.
Episódios depressivos e depressão	As decepções sucessivas, frustrações, perdas acumuladas ao longo dos anos de trabalho; as exigências excessivas de desempenho; ameaça permanente de perda do lugar que o trabalhador ocupa na hierarquia da empresa; perda do posto de trabalho e demissão podem determinar quadros depressivos. Desemprego. Exposição a substâncias químicas.
Estado de estresse pós-traumático	Trabalhos perigosos que envolvem responsabilidade com vidas humanas, como o trabalho nos sistemas de transporte terrestre, ferroviário, metroviário e aéreo, trabalho dos bombeiros, etc. Presenciar um acidente de trabalho com lesão grave ou óbito de colegas de trabalho pode levar a um estresse pós-traumático. Violências como assaltos.
Neurastenia	Desencadeada por ritmos de trabalho acelerados, sem pausas ou com pausas sem as devidas condições para repousar e relaxar; jornadas de trabalho prolongadas e jornada de trabalho em turnos alternados. Pode ocorrer também por exposição a certas substâncias químicas.
Transtornos neuróticos	Relacionados a circunstâncias socioeconômicas e psicossociais: desemprego, mudança de emprego, ameaça de perda de emprego, ritmo de trabalho penoso, má adaptação ao trabalho
Trans. do ciclo vigília-sono	No trabalho em turnos os trabalhadores exercem suas atividades em horários de trabalho que variam durante a semana ou mês ou que permanecem em horários fixos matutinos, vespertinos ou noturnos. Esquemas de trabalho em turnos e horários irregulares de entrada e saída no trabalho, a cada dia, semana ou mês.
Síndrome de Burnout	Reestruturação organizacional, como dispensas temporárias, diminuição da semana e enxugamento de pessoal. Insegurança social e econômica. Os fatores predisponentes mais importantes são: papel conflitante, perda de controle ou autonomia e ausência de suporte.
Quadros demenciais	Uso de drogas e toxinas (incluindo alcoolismo) correspondem de 10% a 20% dos casos. Os traumatismos cranianos respondem por 1% a 5% dos casos.
Delirium	Exposição a alguns químicos específicos.
Trans. Cog. leve	Exposição a químicos específicos e níveis elevados de ruído.
Trans. orgânico da personalidade	Exposição a alguns químicos específicos e neuro tóxicos.
Trans. mental orgânico	Exposição a alguns químicos específicos e neuro tóxicos.

Fonte: Adaptado de SESAB, 2014, p.21.

No quadro 1, é possível perceber como os fatores e situações de risco ligados à transtornos mentais no trabalho são complexos e múltiplos. Existem situações de trabalho que colocam o trabalhador em riscos específicos como, por exemplo, exposição à agentes químicos ou trabalhos em que existe um maior risco de assalto. Vale ressaltar a complexidade ligada a fatores de risco que vêm de influências externas ao ambiente de trabalho, por causa de uma realidade pessoal do trabalhador como por exemplo estar há muito tempo desempregado.

2.2 Indicadores de Saúde no Trabalho

Segundo a (OMS, 2017), em todo o mundo, cerca de 300 milhões de pessoas sofrem com depressão e 260 milhões sofrem de transtorno de ansiedade. Com este cenário, estima-se que o custo à economia global chega em US\$ 1 trilhão por ano quando comparado à produtividade perdida pelos trabalhadores afetados (OMS, 2017). Para os autores Ribeiro et al. (2019), transtornos mentais e comportamentais fazem parte das causas mais expressivas de afastamento/perda de dias de trabalho.

Um levantamento feito pelo Ministério da Saúde (Brasil, 2017) mostra que os episódios depressivos correspondem a 30,67% do total de pagamentos de auxílio-doença (não relacionados a acidentes típicos de trabalho), sendo então a principal causa seguida de transtornos de ansiedade com 17,9%. Entre 2006 e 2017, foram registrados no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN, 2018) 8.474 casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho em todo o Brasil, como pode ser visto na figura 1.

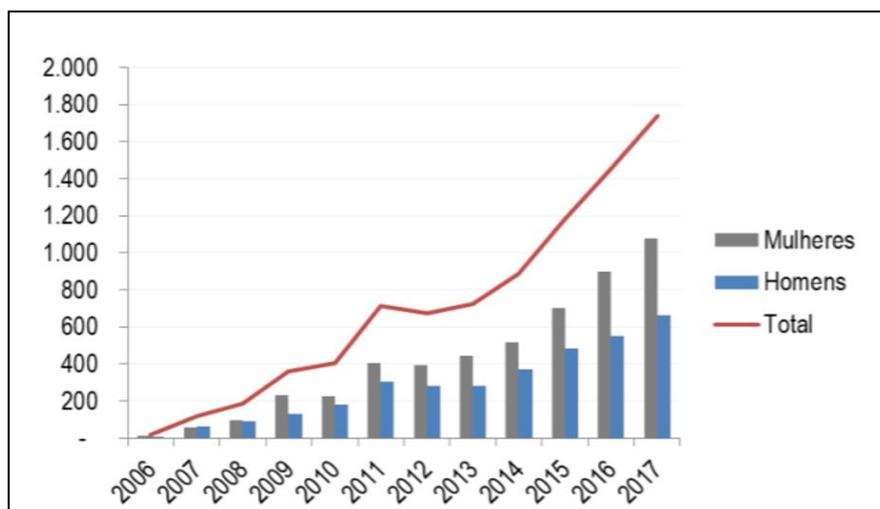


Figura 1: casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho em todo o Brasil.

Fonte: SINAN/Ministério da Saúde 2006-2017 (SINAN, 2018, p.04).

Percebe-se pela figura 1 que, com o passar dos anos as mulheres começaram a ser cada vez mais afetadas se comparadas aos dados do sexo masculino. Vale ressaltar que, os registros

formais no SINAN foram feitos somente a partir de 2007 (SINAN, 2018). Isso pode ser resultado de fatores psicossociais voltados à violência e assédio (físico e moral) mais presente no dia a dia de mulheres em seus ambientes de trabalho.

Na figura 2 é possível notar que os principais transtornos mentais identificados são: reações ao estresse grave e transtornos de adaptação; episódios depressivos; e outros transtornos ansiosos.

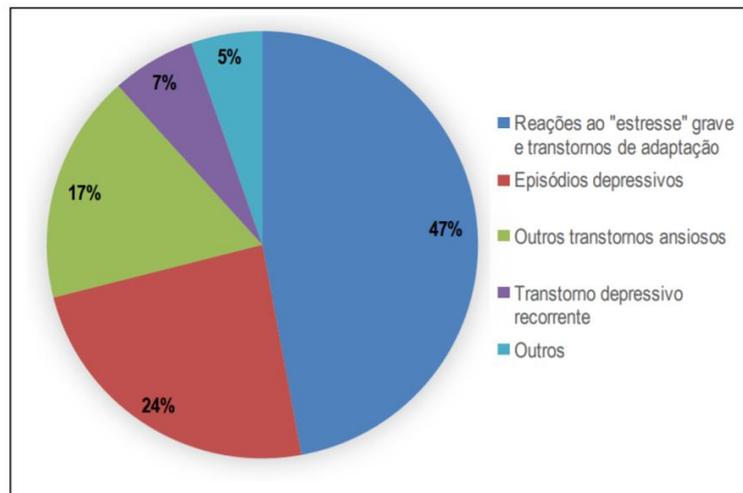


Figura 2: principais transtornos mentais identificados
Fonte: SINAN/Ministério da Saúde 2006-2017 (2018, p.04).

Segundo SINAN (2018), os resultados apresentados na figura 2 podem estar relacionados à organização do trabalho, exposição a riscos e ainda fatores externos ao ambiente de trabalho. Vale destacar ainda que apenas 10% dos casos foram considerados curados na ficha de investigação. Este dado sobre cura é preocupante primeiro porque configura o caráter crônico desses transtornos, e porque essas pessoas afetadas são, em sua maioria, jovens. Significa que 5% dos casos culminaram em uma incapacidade permanente de pessoas ativas, tornando então a situação ainda mais crítica e mostrando que a prevenção deve ser a chave para atacar esse problema e não somente o tratamento (que não consegue suprir as necessidades para reverter o cenário).

2.3 Psicodinâmica do trabalho e Ergonomia da Atividade

Segundo Areosa (2019), a obra de Dejours psiquiatra e psicanalista que foi publicada na França em 1980, apresentou a abordagem da psicodinâmica do trabalho e, através dela, foi possível compreender de uma forma diferente a relação entre o trabalho e a saúde mental do trabalhador.

Apesar de haver muitas discussões sobre essa temática, ainda existe pouco conhecimento sobre a influência real que o trabalho possui na vida dos trabalhadores e, essa abordagem de Dejours busca atenuar esse problema uma vez que pode ser aplicada em qualquer categoria profissional e investiga por meio de vivências positivas (de prazer) *versus* negativas (sofrimento), o impacto do trabalho na saúde dos colaboradores. (LAVNCHICHA, 2015).

Segundo os autores Giongo et al. (2015, p.05), o estudo para a Psicodinâmica do Trabalho é realizado em três etapas:

- A primeira etapa, teórica, era focada na psicopatologia do trabalho com o intuito de entender mais sobre o sofrimento do trabalhador e como isso se refletia nele;
- Na segunda etapa, o estudo foi focado no prazer *versus* sofrimento no trabalho, ressaltando ainda as diferenças entre o trabalho prescrito e a atividade que de fato precisa ser feita pelo colaborador;
- Na terceira e última etapa ocorreu a consolidação da psicodinâmica do trabalho como abordagem científica para uso posterior em diversos outros estudos.

Segundo a mesma fonte, um ponto muito interessante dessa abordagem é que ela não defende a não existência do sofrimento no ambiente de trabalho, mas sim o potencial que cada trabalhador possui de utilizar recursos internos e externos para transformação do sofrimento na busca pelo prazer e realização.

O trabalho está diretamente ligado ao senso de realização pessoal. Sendo assim, o reconhecimento no ambiente de trabalho assume um papel extremamente importante, dado que quando não há reconhecimento o mais provável é que o trabalho se resuma a uma expressão de sofrimento, não conseguindo mudar essa perspectiva, o trabalhador fica suscetível a doenças mentais relacionadas ao trabalho (AREOSA, 2019).

Um dos pontos mais notáveis do trabalho de Dejours (2004) é que ele aborda a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real, o autor define que o trabalho é uma forma de preencher a lacuna entre o que é prescrito do que é real.

Dejours (2004) descreve o trabalho prescrito como tarefa, esta não considera, em sua normalidade as limitações humanas e, por isso, potencializa chances de erros humanos considerados normais.

O trabalho prescrito é o que atende às normas, regras e organização da empresa em questão, é como se fosse um desenho do trabalho que deve ser feito, mas, por melhor que seja,

não tem como prever todas as situações da realidade. É nessa parte que entra o trabalho real, definido pelo autor como atividade (AREOSA, 2019).

A atividade por sua vez é muito mais detalhada, diversificada e realmente o que acontece na prática do dia a dia do trabalhador e, às vezes, até mesmo uma forma mais eficiente de realizar dada tarefa, o autor cita ainda que o trabalho é, além de tudo, uma forma do trabalhador experienciar o mundo (DEJOURS, 2004).

É interessante a conexão que foi feita por Areosa (2019) entre psicodinâmica do trabalho e atividade quando paramos para relacioná-la com a Ergonomia da Atividade, pois a Ergonomia da Atividade busca analisar condições de trabalho, dimensões da organização e relações socioprofissionais do trabalho e nessa análise coloca em primeiro plano o indivíduo, depois a atividade exercida e condições de trabalho, considerando então importante para a sua sustentação o bem estar, eficácia e eficiência, todos os pilares juntos (FERREIRA, 2008).

É importante ressaltar que a Ergonomia, apesar de ser mais comumente falada em setores específicos (como fábricas), ela é uma ciência capaz de abranger sistemas multidisciplinares uma vez que tem como foco o usuário considerando fatores físicos, ambientais, cognitivos, organizacionais, assim como as interações que os trabalhadores têm no dia a dia (seja com outras pessoas ou com máquinas, ambiente e etc.) (ABERGO, 2021). Essa visão integrada (que considera desde a anatomia humana até percepções e interações) que a Ergonomia possui, permite que ela seja aplicável para diversas situações desde que profissionais capacitados estejam envolvidos.

Guérin et al. (2012) defendem que o objetivo principal do ergonomista é entender o trabalho para então transformá-lo. Essa transformação deve ocorrer para preservar a saúde do trabalhador para que estes consigam colocar em prática suas habilidades e ao mesmo tempo sejam valorizados; e também deve ocorrer para alcançar metas financeiras definidas pela empresa.

Segundo a mesma fonte, esses dois objetivos poderiam ser complementares, porém, o que se nota é que depois de todo o processo produtivo já estabelecido é que se vai olhar para o trabalho de fato e muitas vezes não se considera as condições e conhecimento de quem irá realizar esse trabalho. Tudo isso gera diversas disfunções produtivas e/ou no serviço prestado pelas empresas e é um fator de grande contribuição para a saúde ou adoecimento dos trabalhadores (GUÉRIN et al., 2012).

A Norma Regulamentadora de número 17 - NR17 busca trazer parâmetros aos empregadores que apoiem os trabalhadores a encontrar condições de trabalho com máximo conforto e segurança, no seu manual estão presentes conclusões de diversos estudiosos da

ergonomia acerca das melhores definições para atender melhor aos trabalhadores em seus diversos setores de trabalho (BRASIL, 2020).

Apesar deste documento não visar trazer soluções para todos os possíveis problemas vindos de condições trabalhistas, ele pode sim ajudar empresas a elaborarem ações que estejam dentro da legislação em vigor considerando a Ergonomia como uma ferramenta para atingir a melhor condição para os trabalhadores em termos de saúde, bem-estar, segurança e produtividade. Já que é obrigação das empresas fornecerem o espaço adequado de trabalho é importante saber que a NR17 deve ser uma importante aliada nessa questão (MANUAL DA NR17, 2002).

3 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser definida como exploratória com uma visão ampla e geral dos fatos (GIL, 2008) e foi feita por meio de um estudo de caso (YIN, 2015) em uma empresa multinacional americana do setor de cuidados pessoais localizada no município de São Paulo.

A abordagem baseia-se nos conceitos da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 1980) e na perspectiva da Ergonomia da Atividade (GUÉRIN et al., 2012). Os resultados apresentados foram baseados em dados qualitativos (resultantes da aplicação das entrevistas com trabalhadores) e quantitativos (resultantes da análise dos indicadores de saúde da empresa e das respostas dos questionários com os trabalhadores).

Os dados estão relacionados aos aspectos físicos, cognitivos e organizacionais do trabalho segundo a percepção dos trabalhadores sobre sua atividade de trabalho. Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas as seguintes fases:

- Revisão teórica: análise das leis trabalhistas sobre NR17 e dados da previdência (as fontes de pesquisa serão os portais governamentais) e leitura de artigos científicos, nacionais e internacionais (as fontes de pesquisa partiram de repositórios e portais científicos tais como SciELO e Google Acadêmico);
- Método: a fase de revisão teórica proporcionou a construção do roteiro das entrevistas e do questionário. Com o roteiro foi possível abranger diferentes aspectos intrínsecos ao trabalho do setor de cuidados pessoais, sendo os mesmos divididos em diferentes categorias analíticas, nas quais puderam ser observados aspectos laborais das cargas mental dos entrevistados;

- Coleta de dados: foram aplicados questionários sociodemográficos, de hábitos/estilo de vida e fatores psicossociais no trabalho (73 respondentes); e, foram aplicadas entrevistas online com os trabalhadores (10 respondentes).
 - O questionário (APÊNDICES A e B) foi aplicado com foco em três partes diferentes para uma avaliação quantitativa. O mesmo foi elaborado e adaptado a partir do Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA (uma escala do tipo Likert), partindo deste inventário foi usada então uma Escala de avaliação do contexto do trabalho (EACT) – Tabela 1 – e outra Escala de indicadores de prazer (Tabela 2) e sofrimento (Tabela 3) no trabalho (EIPST) que foi separada em duas dentro do questionário. A primeira parte contou com perguntas para identificar o quanto os trabalhadores conhecem das suas atividades, assim como avaliar as condições de trabalho para realizá-las. Já a segunda trouxe perguntas que ajudaram a identificar os indicadores de prazer e sofrimento no trabalho. Foi aplicado para toda a companhia (setor de produção - fábrica e administrativo - escritório) através de um meio virtual usado para comunicação interna da empresa em forma de link de pesquisa (APÊNDICE C), foi divulgado em um dia para cerca de 4.000 trabalhadores com o prazo de duas semanas para responder e após uma semana foi feito um lembrete para que pudesse ter ainda um maior alcance e aumentar o número de respondentes que terminou em 73 respostas completas antes do fim do prazo dado (portanto, número da amostragem foi definida por aqueles que responderam dentro do prazo); Para apoiar a análise dos resultados dessa parte do estudo de caso, foram utilizadas as métricas encontradas na revisão teórica, detalhadas nos Apêndices D e E.
 - A entrevista (APÊNDICE F) teve o roteiro elaborado a partir da revisão teórica para avaliar qualitativamente como os trabalhadores enxergam suas atividades, autonomia e condições de trabalho; ela foi aplicada com 10 trabalhadores de diferentes áreas tanto no administrativo quanto no setor fabril (marketing, recursos humanos, comunicação, vendas, inteligência de vendas, pesquisa e desenvolvimento e operações). A maior parte deles ocupam cargos juniores (2 aprendizes, 2 estagiários e 2 analistas) os demais estão divididos em cadeiras mais seniores 2 especialistas, 1 executivo de vendas e 1 gerente júnior. Partindo dos resultados quantitativos (melhor descritos na sessão de resultados e discussões) a entrevista foi feita para ver se os pontos de atenção que apareciam no questionário se confirmavam ao longo da entrevista, além de tentar

aprofundar um pouco mais nas causas para esses pontos de atenção. Todas as entrevistas foram feitas de modo virtual, através de plataformas de reunião online (como *Zoom* e *Teams*), tiveram duração média de trinta (30) minutos e não foram gravadas, tendo suas informações chave apenas anotadas pela entrevistadora (uma das autoras do presente estudo de caso).

- Análise/Discussão: confrontação dos resultados desta pesquisa de campo (por meio das respostas do questionário e resultados das entrevistas) com os conhecimentos obtidos através da revisão teórica/estudo da literatura sobre o assunto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Empresa

Fundada em 1872, a empresa do estudo em questão, tem como missão fazer parte do dia a dia da população com produtos de higiene e cuidado pessoal. Fundada nos Estados Unidos e hoje presente em diversos países do mundo (hoje chegam a atender quase 1,5 bilhão de pessoas ao redor do mundo).

No Brasil, instalou-se em 1996 e, além de oferecer produtos que já fazem parte do dia a dia do brasileiro, atua no segmento institucional por meio de uma linha *professional* desenvolvendo soluções de higiene e segurança para bares, restaurantes, indústrias e empresas que prestam serviços ao público em geral.

É uma empresa de bens de consumo e falando um pouco das categorias, ela possui desde fraldas descartáveis até produtos de higiene e banho; a linha “*family*” é pensada para facilitar a limpeza de casa e cozinha; possui uma linha completa de cuidados íntimos com lenços de papel portáteis e ainda papel higiênico; a linha de femininos, tem uma marca focada em mulheres em seu período menstrual; a linha de higiene íntima possui roupas íntimas descartáveis, e, por último, a linha *Professional*, que disponibiliza diversas soluções de higiene e limpeza para empresas e estabelecimentos.

Com esse portfólio abrangente, garante sobrevivência no mercado mesmo em períodos de crise como o que vivemos durante a pandemia de COVID-19. Possui um sistema organizacional complexo para que o andamento das atividades seja executado de modo que mantenha o seu modelo de negócio sustentável.

A empresa é configurada como grande porte (SLACK, 2002) devido a quantidade de trabalhadores (aproximadamente 4500). Quanto ao nível de repetição, é possível caracterizá-la como processo de produção em massa (SLACK, 2002) pois apresenta alto volume de produção

variedade moderada. Como os clientes não participam ativamente da produção e todos os componentes do produto já estão prontos ou em processo, o tempo de resposta da empresa pode ser caracterizado como *Assemble to Order* - ATO ou montado sob encomenda (SLACK, 2002). Foi observado também, que há um alto grau de automação nos processos produtivos da empresa, embora ainda exista participação humana durante ao longo de todo o processo.

Quanto a estrutura do produto, pode ser caracterizado como multiprodutos, uma vez que o produto (independente da categoria em que está alocado) é composto de diversos outros componentes (SLACK, 2002). O seu nível de customização é baixo pois, o consumidor final até pode escolher quais dos produtos irá escolher dentre as categorias já existentes, mas não pode opinar em como ele será fabricado ou ainda ter um produto completamente diferente dos que já existem.

Partindo para a caracterização do processo deve-se dar atenção ao arranjo físico da empresa, que foi configurado como arranjo em linha. No qual a matéria prima ou o recurso que vai ser transformado se movimenta através de recursos transformadores (SLACK, 2002).

Olhando para o setor administrativo da empresa, na planta brasileira tem-se um cargo de presidência, liderado hoje (há um ano) por uma mulher, a diretoria que responde diretamente a ela e composta por um diretor de cada área, logo abaixo a gerência (presentes em nível júnior até sênior), supervisores em áreas específicas (como merchandising), analista (presentes em nível júnior até sênior também), assistentes além de estagiários e aprendizes (que podem ficar na empresa num período máximo de dois anos e um ano e meio, respectivamente, como estipulado por lei).

Dentre as responsabilidades da empresa estão: relacionamento com o cliente (que neste caso, por se tratar de empresa de bens de consumo os clientes podem ser tanto lojas e estabelecimentos como pessoas físicas); gestão e desenvolvimento de pessoas (tanto para aquisição como para desenvolvimento e retenção de talentos); gestão financeira (garantindo a sustentabilidade do negócio); gestão de vendas e planejamento (alinhado com metas globais); planos de marketing (para atingir as metas traçadas da melhor maneira possível); setor de inovação (manter pioneirismo no mercado); pesquisas externas para retroalimentar a empresa; facilitar questões operacionais; garantir o cumprimento das leis; garantir metas agressivas relacionadas ao meio ambiente e, com todas essas informações, automaticamente influenciar o setor produtivo da organização.

Todas as estratégias são elaboradas a nível global e são cascadeadas para toda a empresa de acordo com o nível hierárquico, com o intuito de garantir assim que todos os países estarão alinhados e que todos os líderes se tornarão também responsáveis por passar a estratégia e traçar

planos para cumpri-la junto à sua equipe (sendo que cada uma terá a sua responsabilidade no todo). Por fim, a cada três meses, uma reunião com os principais destaques é feita a todos os colaboradores, garantindo que todos recebam a informação por igual em algum momento mesmo que detalhes e aprofundamentos sejam feitos dentro de suas equipes.

4.2 Ações da empresa no apoio a questões de saúde mental

Foram levantadas algumas ações já existentes na empresa que visam o combate dos transtornos mentais. Algumas dessas ações foram implantadas em 2018 (como guia para liderança ou a plataforma própria de conteúdos), algumas (como serviço de apoio imediato) sempre existiram como um benefício da empresa, mas a maior parte delas começou em 2020 e foram desenvolvidas a partir de demandas originadas dos próprios trabalhadores através de pesquisas de clima e feedbacks com a liderança.

A área de saúde da empresa está sempre em apoio, mas quem realmente se tornou responsável por essas ações foi um grupo de trabalho com membros da área de recursos humanos. Esse grupo de trabalho possui reuniões quinzenais e, nestes momentos discutem ideias e possíveis ações a serem tomadas e os seus respectivos prazos e responsáveis. Abaixo estão as ações coletadas a partir de observação da empresa em questão.

- Podcasts: Podcasts são preparados com uma psicóloga parceira e são divulgados quinzenalmente para todos os colaboradores;
- Gympass: benefício oferecido pela empresa que além de possuir diversos parceiros com foco em atividade física também tem parceiros focados em atividades de bem-estar;
- Conteúdos de estudo: existe uma curadoria de saúde mental numa plataforma exclusiva da organização além de palestras e encontros mensais com a psicóloga parceira para trocas entre o grupo;
- Serviço de apoio imediato: existe um serviço de apoio psicológico, financeiro, jurídico e nutricional para reforço imediato, ou seja, após um momento de crise o funcionário será direcionado para o tratamento ideal (que não será feito neste canal);
- Regras da empresa: existem algumas regras recém criadas buscando um melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho voltadas a bem estar como um dia do mês sem reuniões, possibilidade de terminar o trabalho após o almoço em todas as sextas-feiras;
- Guia para a liderança: foi elaborado um guia para apoiar a liderança na condução de conversas com o seu time;

Apesar de serem muitas as ações implementadas na empresa atualmente nem todas elas atingem 100% dos trabalhadores, por exemplo, os colaboradores das fábricas têm dificuldades em participar das ações de desenvolvimento online ou assistir à treinamentos na plataforma própria da empresa, pois, diferente do público administrativo eles não trabalham diretamente com computador.

Outro ponto observado foi em relação ao acompanhamento dessas ações, atualmente os indicadores não são verificados com frequência para entender o real impacto que as ações implementadas têm nos trabalhadores da organização.

Sendo assim, mesmo com ações que demonstram potencial no apoio a questões ligadas à saúde mental o acompanhamento não é tão claro e, com isso, não é possível identificar a assertividade delas e a necessidade de outras novas.

4.3 Aplicação Estudo de Caso

Olhando a situação atual da empresa, sua caracterização e práticas existentes acerca de saúde mental (todos citados anteriormente) aliados com a revisão teórica, foi possível iniciar, desenvolver e aplicar os questionários e entrevistas propostos na metodologia para verificar a percepção dos trabalhadores sobre os disparadores de sofrimento e possíveis causadores de transtornos mentais.

4.3.1 Questionário

A aplicação do questionário (disponível no Apêndice A e B) obteve 73 respondentes de diversos perfis, para a primeira parte do questionário foram obtidos os resultados mostrados na tabela 1.

Ao considerar a amostragem em questão e ao analisar a Tabela 1 e Apêndice D é possível identificar que atualmente não há avaliações graves na empresa (pontuação maior que 3,7), porém, grande parte encontra-se na avaliação moderada ou crítica (entre 2,3 e 3,69) que indica uma “situação-limite” para o sofrimento no trabalho, mostrando assim, que existem oportunidades de melhoria na organização, condição de trabalho e/ou relações socioprofissionais (SESAB, 2014).

Os principais pontos de atenção levantados são relacionados a alta pressão por prazos curtos, trabalho excessivo e cobrança por resultados o que justifica o trabalho ser cansativo e não ser possível realizar pausas para descanso, além disso, os tópicos analisados relacionados às tarefas também se mostraram preocupantes uma vez que Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) disseram que o sofrimento que é transformado em prazer empodera o trabalhador e pode ser

um forte aliado para a saúde e bem-estar, porém, se isso não acontece o trabalho pode ser tornar causa para desequilíbrio da saúde deste.

Na tabela 1, adaptado de SESAB (2014), é possível observar que as exigências excessivas de desempenho pode ser um dos fatores causadores de episódios depressivos e depressão. Assim como, ritmo de trabalho penoso pode causar transtornos neuróticos. Dito isso, é muito importante romper com os disparadores de sofrimento identificados na pesquisa quantitativa e que estão no limite.

Tabela 1: Resultados primeira parte do questionário (baseado em SESAB, 2014)

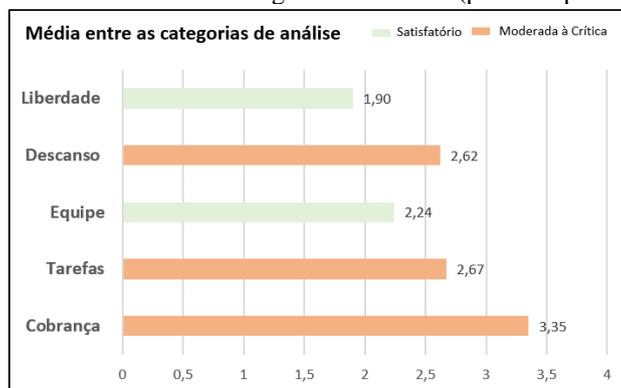
Categoria de Análise	Perguntas analisadas para cada categoria	Pontos	Avaliação
Cobrança	O ritmo de trabalho é excessivo	3,32	Moderada à crítica
	As tarefas são cumpridas com pressão de prazos	3,27	Moderada à crítica
	Existe forte cobrança por resultados	3,47	Moderada à crítica
Tarefas	As normas para execução das tarefas são rígidas	2,89	Moderada à crítica
	Existe fiscalização do desempenho	3,21	Moderada à crítica
	As tarefas executadas sofrem descontinuidade	2,64	Moderada à crítica
	As tarefas são repetitivas	2,86	Moderada à crítica
	As tarefas não estão claramente definidas	2,26	Satisfatória
	Os resultados esperados estão fora da realidade	2,14	Satisfatória
Equipe	Existe divisão entre quem planeja e quem executa	3,04	Moderada à crítica
	A comunicação entre funcionários é insatisfatória	2,07	Satisfatória
	A distribuição das tarefas é injusta	1,92	Satisfatória
	Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados (informações contraditórias)	1,81	Satisfatória
	Existem disputas profissionais no local de trabalho	2,08	Satisfatória
	Falta integração no ambiente de trabalho	2,08	Satisfatória
	A comunicação entre funcionários é insatisfatória	2,11	Satisfatória
	Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	2,04	Satisfatória
Descanso	O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	3,01	Moderada à crítica
Descanso	Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho	2,62	Moderada à crítica
Liberdade	A autonomia é inexistente (trabalhadores excluídos das decisões)	1,90	Satisfatória
Média geral		2,54	-

Fonte: elaborado pelos autores.

No gráfico da figura 3, nota-se que as categorias de análise chamadas “Cobrança” e “Tarefas” e “Descanso” são as que apresentam pontuação mais crítica e que deveriam receber foco, uma vez que, segundo Dejours (2004), o trabalho tem um papel importante na estruturação de saúde de um trabalhador, do contrário pode ser fonte de adoecimento. Nesse sentido, torna-se imprescindível tomar alguma ação para mudança, pois altas cobranças, prazos curtos, atividades que não são fontes de prazer aliadas à falta de descanso são disparadores de

sofrimento e se não cuidados podem resultar em transtornos para a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Figura 3: Gráfico da média entre as categorias de análise (primeira parte do questionário).



Fonte: elaborado pelos autores.

Já para as tabelas 2 e 3 deve-se olhar o apêndice E como referência de apoio para as análises. A Tabela 2 apresentou somente um ponto de atenção demonstrando que o trabalho pode ser fonte de prazer como disse Dejours (2004). Na categoria de prazer nenhuma pontuação ficou abaixo de 2,0 mostrando que não há nenhuma situação grave de disparador de sofrimento.

Tabela 2: Resultados segunda parte do questionário (baseado em SESAB, 2014).

Perguntas analisadas a respeito do prazer	Pontuação	Avaliação
Realização profissional	3,99	Moderada à Crítica
Reconhecimento	4,05	Satisfatória
Valorização	4,12	Satisfatória
Identificação com as minhas tarefas	4,32	Satisfatória
Gratificação pessoal com as minhas atividades	4,32	Satisfatória
Motivação	4,41	Satisfatória
Bem-estar	4,47	Satisfatória
Satisfação	4,62	Satisfatória
Orgulho pelo que faço	4,78	Satisfatória
Liberdade para expressar minhas opiniões no trabalho	4,85	Satisfatória
Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	4,86	Satisfatória
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	4,93	Satisfatória
Liberdade para utilizar minha criatividade	4,99	Satisfatória
Confiança entre os colegas	5,16	Satisfatória
Cooperação entre os colegas	5,21	Satisfatória
Liberdade para falar do meu trabalho com meus colegas	5,26	Satisfatória
Solidariedade entre os colegas	5,27	Satisfatória
Média geral	4,68	-

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 3, apresenta muitos itens com avaliação moderada à crítica (pontuação entre 2,1 e 3,9), demonstrando novamente uma “situação-limite” para o sofrimento no trabalho, todos os itens são bastante preocupantes pois se não resolvidos podem ser disparadores de sofrimento causadores de doenças (como vimos no quadro 1 baseado em SESAB, 2014).

Tabela 3: Resultados terceira parte do questionário (baseado em SESAB, 2014).

Perguntas analisadas a respeito do sofrimento	Pontuação	Avaliação
Sobrecarga	3,77	Moderada à Crítica
Estresse	3,56	Moderada à Crítica
Insegurança	3,47	Moderada à Crítica
Frustração	3,36	Moderada à Crítica
Falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	3,03	Moderada à Crítica
Medo	3,00	Moderada à Crítica
Esgotamento emocional	2,90	Moderada à Crítica
Falta de reconhecimento do meu esforço	2,58	Moderada à Crítica
Falta de reconhecimento do meu desempenho	2,55	Moderada à Crítica
Insatisfação	2,52	Moderada à Crítica
Indignação	2,18	Moderada à Crítica
Desvalorização	2,14	Moderada à Crítica
Injustiça	1,64	Satisfatória
Constrangimento	1,62	Satisfatória
Desqualificação	1,58	Satisfatória
Discriminação	1,27	Satisfatória
Média geral	2,57	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Os pontos com maior pontuação para sofrimento podem ser relacionados ainda com os pontos de melhoria apresentados na tabela 1, mostrando que a principal categoria de atenção está relacionada às condições de trabalho (quantidade de trabalho excessiva, alta pressão e tarefas repetitivas, por exemplo), falta de reconhecimento (tanto do esforço quanto do resultado do trabalho) e fatores psicossociais (medo, insegurança, estresse e insatisfação).

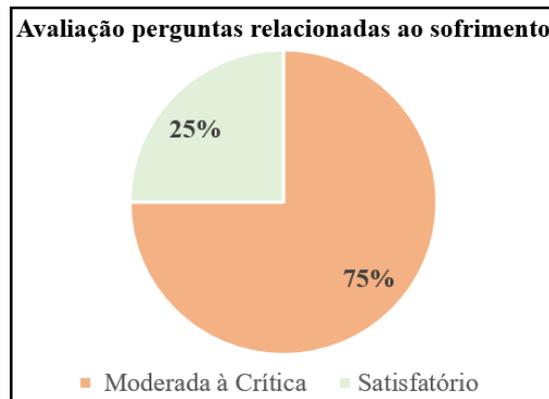
Associando as tabelas 2 e 3, com as figuras 4 e 5 tem-se uma comparação da frequência de itens causadores de prazer *versus* frequência de itens causadores de sofrimento.

Figura 4: Gráfico de avaliação perguntas relacionadas ao prazer no trabalho



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 5: Gráfico de avaliação perguntas relacionadas ao sofrimento no trabalho



Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que os mesmos reconhecem que o trabalho é fonte de prazer e também de sofrimento, o que é interessante visto que buscar equilíbrio nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho pode ser a chave para uma relação mais saudável no trabalho (LAVNCHICHA GRFS, 2015).

4.3.2 Entrevistas

A aplicação da entrevista (disponível no Apêndice F) foi feita com 10 trabalhadores de diversos perfis (melhor caracterizados na tabela 4). A entrevista foi feita de forma online conforme descrito na metodologia, com o intuito de entender melhor os pontos de atenção que haviam aparecido nas respostas dos questionários (citados anteriormente), ver se haveria um aprofundamento no que apareceu quantitativamente e até tentar entender melhor a percepção dos trabalhadores sobre os principais pontos que versaram sobre motivação, equipe, liberdade tarefas, descanso e cobrança, tendo os três últimos como pontos mais críticos da análise até o presente momento.

Tabela 4: Caracterização básica dos entrevistados.

Identificação	Sexo	Idade	Cargo	Área
Suj. 1	F	21	Estagiário	Marketing
Suj. 2	M	18	Aprendiz	RH
Suj. 3	F	27	Analista	Comunicação
Suj. 4	M	25	Analista	Marketing
Suj. 5	M	37	Especialista	RH
Suj. 6	F	35	Executivo de Vendas	Vendas
Suj. 7	F	40	Especialista	Pesquisa e Desenvolvimento
Suj. 8	F	42	Gerente Jr	Inteligência de Vendas
Suj. 9	M	19	Aprendiz	Vendas
Suj. 10	F	23	Estagiário	Operações

Fonte: elaborado pelos autores.

O “volume de trabalho” e “prazos curtos/alta cobrança” têm se mostrado itens chave que movem o processo de sofrimento pelos trabalhadores entrevistados: diminui a motivação, gera ansiedade e eles se sentem saturados/esgotados. Dejours (1999), diz que é muito importante compreender de quais formas o trabalho pode ser fonte de sofrimento, dentre quais experiências e como isso pode ser balanceado entre os desejos e necessidades do trabalhador. Neste caso é muito importante que se dê luz a todo o processo de cobrança percebido juntamente com o volume de trabalho.

Suj. 1: “já acordo pensando no que eu tenho que entregar.”

Suj. 3: “o estresse em relação a prazos e volume de trabalho é o que mais me incomoda.”

Areosa (2019) disse que o trabalho é fonte de realização pessoal, tornando então o reconhecimento no seu ambiente algo extremamente importante para evitar momentos de sofrimentos duradouros. Esta questão de reconhecimento é sentida negativamente pelos trabalhadores e, conseqüentemente, se torna um ponto de atenção à empresa.

Suj.2: “falta de reconhecimento é ruim, parece que o feedback só vem nos momentos ruins, a pessoa só te procura para te trazer um erro, é importante a crítica, mas se você trabalha num lugar que só crítica dá uma desanimada.”

Suj.4: “trabalhar demais por pouco reconhecimento é uma das coisas que mais me desmotivam hoje no meu trabalho.”

Outro disparador de sofrimento identificado pelos trabalhadores foi em relação ao direito de se expressar e ser ouvido verdadeiramente, Dejours (1999) diz que o trabalho deve ser um espaço em que o trabalhador se sinta à vontade para se expressar tanto tecnicamente quanto em relação à valores, vontades, opiniões etc.

Suj.8: “me frustra levar um ponto e a pessoa nem considerar porque está bem limitada na visão dela.”

O trabalho prescrito, segundo Areosa (2019), é como se fosse um desenho do trabalho que deve ser feito, mas, por melhor que seja, não tem como prever todas as situações da realidade, esta realidade no dia a dia é descrita pelo autor como atividade e identificada pelos trabalhadores como uma fonte de sofrimento ou por serem tarefas repetitivas e não demonstrarem mais potencial de desenvolvimento ou por ser muito burocrático e “ganhar” muitas etapas antes da sua realização de fato.

Suj.5: “estar acostumado demais com as minhas atividades me incomoda.”

Suj.7: “o processo todo é muito burocrático, às vezes preciso de inúmeras autorizações para fazer a minha atividade e essa trava toda me desanima.”

Suj.9: “estou quase atingindo um limite de aprendizado na minha cadeira.”

Foi possível observar também nas entrevistas (assim como no questionário aplicado) que o trabalho não é fonte somente de sofrimento, mas também de prazer, por causa das pessoas que os cercam, do impacto que causam com seu trabalho e até pelo que aprendem, o que justifica pontuações ótimas para a empresa no questionário e evidencia o que foi dito na literatura, que ambos os sentimentos são presentes no ambiente de trabalho e talvez a chave da questão seja encontrar o equilíbrio para que o sofrimento não se torne exagerado e cause o adoecimento ou até mesmo encontrar uma forma de transformar o sofrimento presente em prazer.

Suj.4: “Não me sinto desvalorizado pela minha posição hierárquica.”

Suj. 3: “ver que minhas ações impactam no negócio e que me faz aprender coisas novas me deixa feliz”

Suj.7: “acredito que posso transformar a vida das pessoas com o que faço no trabalho.”

Suj. 10: vejo meu trabalho como uma fonte de experiências para carreira e para a vida.

Através das entrevistas foi possível então confirmar que os itens apresentados no questionário como mais críticos são os que de fato trazem mais sofrimento aos trabalhadores da empresa estudada, tornando um pouco mais fácil então ajustar esforços em possíveis novas ações que forem implementadas.

Por falar em ações, foram citadas diversas que hoje são tomadas pela empresa, mas as mesmas não estão tendo efetividade diante das questões percebidas pelos trabalhadores, estabelecer indicadores para cada uma das ações e responsáveis para analisá-los, assim como revisar o guia para a liderança ajustando a condução de conversas com seu time, aumentar a quantidade de formas de reconhecimento, tornando cultura em todos os times, reforçar regras de bem estar como pausas, horário de almoço e ter meios de apoiar a organização das tarefas

dos times, podem ser caminhos para que os disparadores de sofrimento sejam cada vez menos frequentes e seja então cada vez menor a chance de se tornarem causadores de transtornos mentais e até afastamentos do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, em conjunto com o que é descrito na literatura, evidenciam que dentro de um contexto em que as empresas se tornam responsáveis direta ou indiretamente pela saúde mental dos seus funcionários e que, muitas vezes este problema afeta fortemente a qualidade de vida daquela pessoa e, conseqüentemente, seus resultados profissionais, as empresas não podem mais ficar a parte deste tema, elas precisam cada vez mais falar sobre ele, encarar de frente e tomar ações que sejam verdadeiramente úteis e transformadoras. É sabido que o trabalho muitas vezes não é a única coisa que culmina em um transtorno mental e psicológico, mas, do mesmo modo, também é sabido que o trabalho consegue atenuar ou acentuar muito este tipo de problema (GUÉRIN et al., 2012).

O objetivo deste trabalho, que era identificar a partir da percepção dos próprios trabalhadores, situações do dia a dia de trabalho que poderiam ser disparadores de transtornos mentais foi concluído trazendo como principais categorias de atenção a cobrança no trabalho (com muita pressão por resultados e prazos curtos), atividades (repetitivas, com pouco ou nenhum reconhecimento) e descanso (sem tempo para pausas), itens estes que apareceram tanto na análise quantitativa (através dos questionários) quanto na análise qualitativa (através das entrevistas). Isso afeta os trabalhadores e desperta sentimentos negativos como estresse, desvalorização, ansiedade, insegurança, esgotamento, medo e outros. Sentimentos estes que embora sejam atenuados também por sentimentos positivos vindos de momentos de prazer no trabalho (principalmente relacionados aos colegas e autonomia no que faz), ainda devem ser levados a sério para que sempre exista um equilíbrio sadio entre os momentos de dor causados por experiências do dia a dia do trabalho com os momentos de satisfação que também devem fazer parte do cotidiano.

Das ações feitas hoje, as principais diretrizes devem estar relacionadas à controle dos impactos delas nos trabalhadores, assim como a abrangência no maior número de pessoas possível e ajustes em ações mais voltadas para reconhecimento, diminuição da pressão e formas de desenvolvimento no trabalho. Importante citar que, independente da ação que se escolha tomar, é essencial ouvir o que o trabalhador tem a dizer, só ele vai poder confirmar se a solução ou as soluções propostas são de fato efetivas ou não, da mesma forma que foi feito para

identificar os problemas (os ouvindo) deve ser feito também na hora de fazer propostas de soluções (MANUAL DA NR17, 2002).

O problema que é colocado na frente do trabalhador requer que ele pense numa solução diferente daquela prescrita para o seu trabalho e isso exige inteligência e resiliência. Resiliência para entender que o erro é inevitável, que ele vai começar errando e continuar no erro até que encontre uma solução adequada para o seu problema e, inteligência para conseguir desvendar o que Dejours (2004) chama de o “mistério do trabalho” ou subjetividade do trabalho, que é de fato conseguir preencher o espaço entre o que está prescrito com a atividade real. Essa subjetividade muitas vezes é o que acaba sendo um disparador de sofrimento por ser novo, propenso ao fracasso e algo para se fazer sozinho, então cabe à empresa estar atenta para ser capaz de fornecer primeiro, descrições de trabalho cada vez mais próximas das atividades reais além de fornecer suporte para que esta descoberta seja prazerosa e não fonte de sofrimento, dessa forma é que o trabalho transforma o trabalhador o desenvolve, o faz progredir e, ao se sentir reconhecido ele se sente mais completo, mais seguro e mais capaz (DEJOURS, 2009).

Lavanchica (2015) também diz que o sofrimento não pode ser evitado pelo trabalhador a todo custo, pois esta alienação sobre as causas pode até mesmo aumentar o sofrimento e deixar o controle das suas emoções ainda mais distantes, a empresa, por sua vez deve ser um local seguro e confortável para atender à chamados de mudanças e entendimentos dessas situações.

Quanto às limitações do presente estudo vale citar que o momento atual, em que ocorre uma pandemia, traz à tona cargas psicossociais bastante fortes devido a todo o isolamento e sentimentos advindos dessa realidade. Outro ponto é relacionado com o formato do estudo de caso, por ser feito de forma completamente online (por meio de videoconferências), trouxe uma limitação ligada à liberdade para falar de assuntos delicados, talvez numa realidade presencial sem câmeras, as pessoas se sentiriam ainda mais a vontade para se expressar além de poder deixar a conversa ainda mais fluida.

Ainda falando sobre desafios na implementação do estudo de caso, vale ressaltar o baixo alcance de respondentes tanto no questionário quanto pessoas dispostas a serem entrevistadas. E, por fim, vale ressaltar a dificuldade em analisar dados de questões tão multifacetadas, trazendo grandes desafios na hora de trazer discussões e conclusões a cerca do tema/assunto.

REFERÊNCIAS

ABERGO. Associação Brasileira de Ergonomia. Disponível em: <
http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia> Acesso em 23 de outubro de 2021.

AREOSA, J. **O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho.** Laboreal. V. 15, n. 02, 2019. Disponível em <<https://journals.openedition.org/laboreal/15504#tocto1n5>>. Acesso em: 05 maio 2021.

ANAMT. Transtornos Mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho. 2019. Disponível em <<https://www.anamt.org.br/portal/2019/04/22/transtornos-mentais-estao-entre-as-maiores-causas-de-afastamento-do-trabalho/>> . Acesso em: 05 maio 2021.

BAHIA. Programa Integrado em Saúde Ambiental e do Colaborador. Centro Colaborador da Vigilância dos Agravos à Saúde do Trabalhador. Boletim Epidemiológico. Abril/2019. Ed. 13. Ano IX. Disponível em <https://renastonline.ensp.fiocruz.br/sites/default/files/arquivos/recursos/ccvisat_bol_transtmentais_final_0.pdf> . Acesso em: 02 maio 2021.

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. Superintendência de Vigilância e Proteção da Saúde. Diretoria de Vigilância e Atenção à Saúde do Trabalhador. Informações em Saúde do Trabalhador. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/11/1129663/protocolosaudementaltrabalho_web_final_2014.pdf> . Acesso em: 02 maio 2021.

BARRETO M.; GERVAISEAU, M. B. A. Assédio Moral no Trabalho. Disponível em < <http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 02 maio 2021.

BARBOSA, G. C; BUOSSO, T. S. O impacto da sobrecarga de trabalho e a satisfação do trabalhador em saúde mental. Revista Saúde (Sta. Maria). 2019; 45 p.

BATISTA M. A., et al. **A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade:** debates em psicologia do trabalho. Gerais, Rev. Interinst., Juiz de Fora, v.08, n. 2, dez.2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198382202015000300010> Acesso em: 16 junho 2021.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set/Dez 2004

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

Dejours, Christophe (2009). **Entre o desespero e a esperança:** como reencantar o trabalho. Revista Cult, 139(12), 49-53.

FERREIRA, M.C. **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?** Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2008, vol. 11, n. 1, pp. 83-99. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25792/27525>> Acesso em 18 junho 2021.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Giongo, C. R., Monteiro, J. K., Sobrosa, G. M. R. **Psicodinâmica do Trabalho no Brasil:** Revisão Sistemática da Literatura. Temas em Psicologia. Vol. 23, n. 4, 803 – 814 p. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751493002.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2021.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo:** a prática da ergonomia. São Paulo: Edgar Blücher, 2012.

KHÓRA, REVISTA TRANSDISCIPLINAR, V. 2, N. 2, MAIO 2015 ISSN: 2358-9159 **A clínica psicodinâmica do trabalho:** teoria e método Glayce Rejane Felipe da Silva Lavanchicha

Ministério da Saúde. Blog da saúde, de 11 de outubro de 2017. Transtornos Mentais são a 3º principal causa de afastamentos de trabalho. Disponível em <<http://www.blog.saude.gov.br/index.php/promocao-da-saude/52979-transtornos-mentais-sao-a-terceira-principal-causa-de-afastamentos-de-trabalho%C2%A0>>. Acesso em: 05 maio 2021.

Manual da NR17 (última atualização em 2002)
https://sit.trabalho.gov.br/portal/images/SST/SST_manuais_publicacoes/MANUAL_DE_APLICACAO_DA_NR_17.pdf

Norma Regulamentadora No 17. Disponível em <<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17.pdf>>. Acesso em 24 de outubro de 2021.

RIBEIRO, H. K. P.; et. al. Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. 2019. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rbso/v44/2317-6369-rbso-44-e1.pdf>> Acesso em: 02 de maio 2021.

SILVA-JUNIOR, J. S., FISHER, F. M. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. Rev. bras. epidemiol. 18 (04) Out-Dec 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/1980-5497201500040005>> Acesso em 18 junho 2021.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO. Mental Health. 2017. Disponível em <https://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/en/>. Acesso em: 05 maio 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Estrutura Básica do Questionário - parte 1 (baseado em SESAB, 2014)

Perguntas do questionário para os trabalhadores
Sexo, Idade, Raça/Etnia, Escolaridade
Leia os itens abaixo e escolha a alternativa (Sendo 1- Nunca e 5- Sempre) que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho
O ritmo de trabalho é excessivo
As tarefas são cumpridas com pressão de prazos
Existe forte cobrança por resultados
As normas para execução das tarefas são rígidas
Existe fiscalização do desempenho
As tarefas executadas sofrem descontinuidade
As tarefas não estão claramente definidas
Os resultados esperados estão fora da realidade
As tarefas são repetitivas
Existe divisão entre quem planeja e quem executa
A comunicação entre funcionários é insatisfatória
A distribuição das tarefas é injusta
Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados (informações contraditórias)
Existem disputas profissionais no local de trabalho
Falta integração no ambiente de trabalho

A comunicação entre funcionários é insatisfatória
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional
O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas
Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho
A autonomia é inexistente (trabalhadores excluídos das decisões)

APÊNDICE B: Estrutura do Questionário - parte 2 e 3 (baseado em SESAB, 2014)

Avaliando o seu trabalho nos últimos 6 meses, marque o número de vezes em que ocorrem vivências positivas (Sendo 0 nenhuma vez e 6 seis vezes)
Satisfação
Motivação
Orgulho pelo que faço
Bem-estar
Realização profissional
Valorização
Reconhecimento
Identificação com as minhas tarefas
Gratificação pessoal com as minhas atividades
Liberdade com a chefia para negociar o que precisa
Liberdade para falar do meu trabalho com meus colegas
Solidariedade entre os colegas
Confiança entre os colegas
Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho
Liberdade para utilizar minha criatividade
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias
Cooperação entre os colegas
Avaliando o seu trabalho nos últimos 6 meses, marque o número de vezes em que ocorrem vivências negativas (Sendo 0 nenhuma vez e 6 seis vezes)
Sobrecarga
Frustração
Insegurança
Medo
Falta de reconhecimento do meu esforço
Falta de reconhecimento do meu desempenho
Desvalorização
Indignação
Constrangimento
Desqualificação
Injustiça
Discriminação
Esgotamento emocional
Estresse
Falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Insatisfação

APÊNDICE C: Link para questionário

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Cxji_rZp_kqfFMzXC9THN_QEDgkrv2NEiptvREV2VbRUQjNDUFICS00zTVJPT0NIUK5JSEVTR1gxRi4u

APÊNDICE D: Classificação para escala EACT (SESAB 2014, p.34)

EACT:	A classificação para esta escala é:
1 = Nunca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acima de 3,7: avaliação mais negativa, grave; ▪ Entre 2,3 e 3,69: avaliação mais moderada, crítica; ▪ Abaixo de 2,29: avaliação mais positiva, satisfatória
2 = Raramente	
3 = Às Vezes	
4 = Frequentemente	
5 = Sempre	

APÊNDICE E: Classificação para escalas EIPST (SESAB 2014, p.34).

As escalas EIPST e EADRT são de 7 pontos	Para os itens positivos (fatores de prazer) a classificação é:	Para os itens negativos (fatores de sofrimento) a classificação é:
0 = Nenhuma vez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acima de 4,0: Avaliação mais positiva, satisfatória; ▪ Entre 3,9 e 2,1 avaliação mais moderada, crítica; ▪ Abaixo de 2,0: avaliação para raramente, grave 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acima de 4,0: Avaliação mais negativa, grave; ▪ Entre 3,9 e 2,1 avaliação mais moderada, crítica; ▪ Abaixo de 2,0: avaliação mais positiva, satisfatório
1 = Uma vez		
2 = Duas vezes		
3 = Três Vezes		
4 = Quatro Vezes		
5 = Cinco Vezes		
6 = Seis ou mais Vezes		

APÊNDICE F: Roteiro para a Entrevista (baseado em SESAB, 2014)

Categorias	Perguntas da entrevista aos trabalhadores
Perfil	Sexo, Idade, Raça/Etnia, Escolaridade (caracterização)
Motivação	Quais são as três coisas que mais o motivam a trabalhar?
	Quais são as três coisas que mais o desmotivam a trabalhar?
Equipe	Você se sente respeitado por sua chefia imediata?
Tarefas	Você sofre pressão para realizar tarefas que não fazem parte das atribuições do seu cargo?
	Você recebeu treinamento/capacitação oferecido pela administração para realizar suas tarefas?
Descanso	Quantas pausas você faz durante sua jornada de trabalho diária (Não contar horário do almoço):
	Quanto tempo dura, em média, seu intervalo de almoço?
Cobrança	Com que frequência você tem que fazer suas tarefas de trabalho com muita rapidez?
	Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)
	Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho?
Liberdade	Você tem possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho?
	Você pode escolher como fazer o seu trabalho?