

GESTÃO DA SAÚDE NO TRABALHO: UMA EXPERIÊNCIA INSTITUCIONAL

Maria Luiza Gava Schmidt¹
Walnei Fernandes Barbosa²
Kátia Aparecida Biazotti³
Maria Luisa M. B. Toledo⁴
Silvia Cristina Camargo Pinceli⁵

¹ Psicóloga, Psicodramatista, Docente do Curso de Graduação em Psicologia Unesp Campus de Assis - Membro da Coordenadoria de Saúde Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental. mlschmidt@uol.com.br

² Médico - Coordenador de da Coordenadoria de Saúde Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental.

³ Administradora - Membro da Coordenadoria de Saúde Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental.

⁴ Enfermeira - Membro da Coordenadoria de Saúde Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental.

⁵ Enfermeira - Membro da Coordenadoria de Saúde Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental.

Resumo: Este artigo tem como objetivo difundir os resultados de uma ação universitária que ocorreu por meio do Curso de Extensão intitulado Gestão e Saúde no Trabalho, oferecido pela Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental, órgão da Pró-Reitoria de Administração - PRAAd/Unesp, realizado no período de março a setembro de 2011. Esta ação teve como público-alvo os servidores técnico-administrativos das Unidades da Unesp que ocupam cargos de Chefia e Supervisão. A proposta do curso foi instrumentalizar gestores para lidar com questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho no cotidiano laboral. Participaram do curso seiscentos gestores de todos os câmpus. Para atender os participantes, os encontros foram logisticamente delineados respeitando a proximidade

das Unidades. A metodologia adotada foi embasada em técnicas de natureza qualitativa como discussão em grupo, sociodrama, análise de filme, leitura e discussão de textos, somadas à elaboração de uma proposta de promoção da saúde pelos participantes. Como resultado considerou-se que o momento do curso foi oportuno para refletir e discutir sobre a temática da saúde e segurança no trabalho, no âmbito da Unesp, transformando o gestor num agente multiplicador para implementação de programas de prevenção de doença e promoção da saúde no contexto laboral.

Palavras-Chave: Saúde no Trabalho, Gestão, Prevenção de Doenças, Promoção da Saúde.

Abstract: This article aims to disseminate the results of a university action which occurred through the Extension Course entitled Management and Health at Work, conducted from March to September 2011 and offered by "Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental" (a kind of Workers' health and safety and environmental sustainability agency) - an agency managed by "Pró-Reitoria de Administração - PRAd/Unesp". This action had the audience of the technical and administrative staff of the several Institutes (Units) of UNESP in positions of Leadership and Supervision. The course was proposed to equip managers to deal with issues related to health and safety at work in daily labor. Six hundred managers of all UNESP Institutes participated in the course. The meetings were logistically designed respecting the proximity of the participants' Institutes. The methodology adopted was based on qualitative techniques such as group discussion, role-plays, analysis of film, reading and discussing texts, together with the preparation of a proposal for health promotion by the participants. As a result it was considered that the course offered a convenient and timely opportunity to reflect on and discuss the theme of health and safety at UNESP, as well as to make leaders and managers effective agents to implement programs of disease prevention and health promotion at work.

Keywords: Health at Work, Management, Prevention, Health Promotion.

1. Introdução e Justificativa

Vivenciamos uma realidade social pautada em novos paradigmas, novos ramos de atividade, mudanças na organização do trabalho, nos perfis de morbidade, exigindo das organizações o acompanhamento necessário e a execução da sua função social ao atender às novas determinações sociais e históricas caracterizadas pelas diferentes épocas.

Vale destacar que as organizações, de um modo geral, em meio a crises econômicas e políticas, além de ajustamentos de diversas ordens, numa rede de abrangência mundial, independentemente do ramo de atividade, estão enfrentando um cenário de intensa carga mental decorrente, sobretudo, de mudanças tecnológicas.

Lamentavelmente, vemos hoje que as pesquisas que chamam a atenção para o avanço dos riscos associados à saúde mental apontam para o aumento de casos de afastamentos do trabalho decorrentes desses agravos e sinalizam que as ocorrências podem ter nexos com o próprio trabalho (BRASIL, 2001; GLINA & ROCHA, 2000). Nessa perspectiva, a missão, os valores e a visão de futuro delineados pelas organizações necessitam ser repensados, posto que a visão estratégica poderá direcionar a organização para uma política voltada para o sucesso e, ao mesmo tempo, para uma melhor qualidade de vida de seus trabalhadores.

Como instituição inserida nessa realidade, a Universidade Estadual Paulista – Unesp, também não poderia ficar alheia às transformações ocorridas no mundo contemporâneo e no mercado de trabalho, e para sobreviver nesse cenário elaborou, com o auxílio da comunidade unespiana, por meio de seus órgãos colegiados, em todos os níveis, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Implementado em 2009 e previsto para encerrar em 2019, sua organicidade prevê as ações necessárias da Universidade bem como os desafios a serem enfrentados por conta dos fatores internos e externos ao ambiente universitário, o que garante a institucionalidade de seus objetivos e ações, norteando o futuro da UNESP.

O plano aponta também alternativas para esses desafios, bem como a Missão, os Princípios e a Visão de Futuro da UNESP, indicando os objetivos para o seu desenvolvimento em seis dimensões: Ensino de Graduação, Ensino de Pós-graduação, Pesquisa, Extensão Universitária, Planejamento, Finanças e Infraestrutura e Gestão e Avaliação Acadêmico-Administrativa.

Na Dimensão da Infraestrutura, passou a gerenciar de forma mais efetiva seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e saúde e segurança no trabalho, fortalecendo programas instituídos e criando outros com ações específicas.

Visando efetivar as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) contempla, na Dimensão 5.5: Planejamento, finanças e infraestruturas, em seu Objetivo II: Aperfeiçoar a política de recursos humanos para garantir a alta qualidade das atividades meio e fim e III: Assegurar a infraestrutura necessária às atividades da UNESP, e as Ações de número 7: Manter e desenvolver programas de saúde, segurança do trabalho, qualificação e de assistência aos servidores; 9: Aperfeiçoar políticas para qualificação dos servidores em segurança e saúde ocupacional; 12: Institucionalizar programas de gerenciamento de serviços básicos (energia elétrica, água, telecomunicações, limpeza, transporte e segurança) para maior eficiência e 15: Considerar, nas políticas de planejamento, normas de acessibilidade, sustentabilidade e gestão ambiental. Do mesmo modo, na Dimensão 5.6: Gestão e avaliação acadêmico-administrativa, nas Ações 20: Promover a saúde e segurança do corpo discente da Unesp e 21: Criar / incentivar sistema de suporte (psicológico, didático, social). Em dezembro de 2010, a Unesp criou uma Estrutura Administrativa, através da Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental, órgão vinculado à Pró-Reitoria de Administração – PRAd.

Para dar conta da complexidade e diversidade das atividades de responsabilidade da Coordenadoria, fazem parte de seu corpo técnico profissionais de diversas áreas do conhecimento, provenientes de cargos administrativos, técnicos e docentes de diferentes campi da Universidade, com formação e experiências em saúde, saúde do trabalhador e sustentabilidade ambiental.

Esses profissionais têm implementado várias ações com vistas ao fortalecimento das medidas de promoção da saúde e segurança dos servidores técnico-administrativos, bem como do corpo docente e discente, promovendo o bem-estar social das pessoas e também a sustentabilidade ambiental.

Essas ações ocorrem via interação das ações internas e externas à Universidade, fortalecendo sua missão que consiste em “promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática”, auxiliando, assim, na difusão do conhecimento, superação das desigualdades sociais e promoção da cidadania.

Logo, nesta perspectiva torna-se mais que justificável a importância da criação de Cursos de Capacitação e Aprimoramento dos próprios trabalhadores da Universidade, sobretudo os gestores, posto que cabe ao gestor planejar, organizar, dirigir, controlar os recursos da instituição visando ao alcance desejado, além de que gestão visa conceber e gerir todos os recursos envolvidos na produção de um bem ou serviço e é um processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma instituição para a realização de seus objetivos (GARRAY, 2002, p. 137).

Chanlat (1995) concebe que existem atualmente quatro grandes métodos de gestão utilizados pelas organizações e que, decorrentes de suas características e concepções, podem produzir efeitos desfavoráveis à saúde e segurança no trabalho (SST). Subsequentemente estão descritos esses métodos e os principais apontamentos de Chanlat (1995) a respeito de cada um, bem como seus impactos à SST.

2. Modo de Gestão Tayloriano e Neotayloriano

Características: divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob a premência do tempo, tarefas repetitivas, rigidez de horários, direito de expressão muito reduzido.

Ser Humano: visto somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular.

Impactos à Saúde e Segurança no Trabalho: situações como o aspecto repetitivo das tarefas, a pressão do tempo, a carga física e mental penosa, a ausência de autonomia, o trabalho extra, permeadas por este método de gestão são os principais responsáveis pelas enfermidades e envelhecimento acelerado, e também podem produzir agravos à saúde mental (neuroses, depressão, fadiga nervosa, etc.) bem como à saúde física, como fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças vasculares e ósseas, insônias (CHANLAT, 1995).

3. Método De Gestão Tecnburocrático

Características: pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, grande importância conferida a especialistas e técnicos, controle muito sofisticado, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado.

Ser Humano: submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixa para suas atividades.

Impactos à Saúde e Segurança no Trabalho: método responsável por um determinado número de problemas de saúde que são localizados nos serviços públicos e, principalmente, nos serviços sociais, no sistema de saúde e no setor educativo, sobretudo devido à definição precisa das tarefas que reduz a autonomia e também à rigidez normativa, conjugada com pressões orçamentárias (Chanlat, 1995).

4. Método de Gestão Baseado na Excelência

Características: Baseado na noção de produzir melhor que os concorrentes (nacionais e internacionais), enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, o desafio permanente (indivíduo-condenado a vencer).

Ser Humano: adesão passional, comprometimento - devotamento total.

Impactos à Saúde e Segurança do Trabalhador: Para Chanlat (1995), esse método satisfaz os desejos pessoais de reconhecimento, sucesso, mas coloca os trabalhadores em permanente tensão, colaborando para a emergência de esgotamento profissional, problemas cardiovasculares, úlceras, insônias, enxaquecas, suicídio, entre outros.

5. Método De Gestão Participativo

Características: Reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis.

Ser Humano: visto como uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa.

Impactos à Saúde e Segurança no Trabalho: Democratização nos postos de trabalho: por reconhecer o real do saber e da experiência adquirida e favorecer o espaço da palavra, o autor considera que este método possui experiências que convergem para a melhora do clima de trabalho e da SST, sendo este, em sua opinião, o que parece mais salutar à SST.

Segundo Alevato (2004), as pessoas convivem cada vez mais intensamente com o agravamento de estressores, pelas falhas da gestão

de pessoas no cotidiano dos ambientes laborais. De acordo com Chanlat (1995), uma organização geralmente bem gerida, respeitosa com seu pessoal, terá uma boa gestão da saúde e segurança no trabalho, sendo que para ele o método de gestão pode ser o fator-chave que subjaz à SST.

Mediante essas concepções, direcionar o papel do gestor na condução e no desenvolvimento de programas de prevenção de doenças e promoção da saúde requer um processo de ensino-aprendizagem que consequentemente visa obter resultados satisfatórios, uma vez que o método de gestão “compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram” (CHANLAT, 1995, p. 119).

O gestor deve visar o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa, mas deve ater-se também às questões que envolvem saúde e segurança dos trabalhadores de modo a valorizar o bem estar de todos.

Além disso, ao gestor cabe agir como líder, pensando no progresso de todos os que fazem parte de sua equipe, sendo, portanto, capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição e também deve ater-se às queixas relativas à saúde.

O problema é que ainda não existe cultura da sua elaboração e, em especial, da construção coletiva e do papel gestor chefe. Isso, sem dúvida alguma, se traduz em resultados fracos no aproveitamento deste papel quando o assunto diz respeito à prevenção de doenças e acidentes de trabalho, bem como promoção da saúde no cotidiano laboral.

Tomando como referência essas concepções, no período de maio a setembro de 2011, a Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental COSTSA/UNESP, promoveu um curso sobre Gestão e Saúde no Trabalho, para os chefes e supervisores das áreas administrativas de todas as Unidades da Universidade, cujos objetivos seguem descritos subsequentemente.

6. Objetivos

Objetivo Geral: Instrumentalizar gestores para lidar com questões relacionadas a saúde e segurança no trabalho no cotidiano laboral.

Objetivos Específicos:

- Criar um espaço de trocas de informações sobre os aspectos das condições e da organização do trabalho dos diferentes setores/seções das unidades Universitárias;
- Construir coletivamente um processo de análise na qual se busca focar a atividade de trabalho em seus diversos aspectos físicos, cognitivos e psíquicos;
- Tornar o gestor um auxiliador para contribuir com o rastreamento e prevenção dos agravos à saúde relacionados ao trabalho;
- Constituir uma interlocução da Coordenadoria de Saúde do Trabalhador com os gestores de maneira dinâmica, de modo a enriquecer o diagnóstico sobre as condições e organizações do trabalho dos diferentes setores das unidades Universitárias, visando construir conjuntamente ações para balizar as transformações necessárias em prol da saúde nos contextos de trabalho.

7. Metodologia

O Contexto

A Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP está distribuída em 23 municípios do Estado de São Paulo, incluindo a capital. Compõe-se de 32 faculdades e institutos, configurando-se numa instituição multicampus que concilia as atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, visando atender às demandas da sociedade vigente. Promove a busca contínua para manter-se referência em nível nacional e internacional no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, priorizando a formação de profissionais e pesquisadores que contribuam para o desenvolvimento e a utilização pública da ciência em diferentes áreas do conhecimento.

Considerando a distribuição geográfica da Universidade no Estado de São Paulo, estruturou-se uma logística de agrupamento tomando como referência a proximidade das Unidades. Os gestores foram agrupados em duas turmas por área, perfazendo um total de dez turmas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Distribuição de Áreas e Unidades do Curso de Extensão Gestão e Saúde no Trabalho no período de março a setembro de 2011.

Meses	Áreas	Unidades
Março	1	Araçatuba; São José do R. Preto; Ilha Solteira
Março	2	Franca; Jaboticabal; Araraquara; Rio Claro
Abril	3	Bauru; Marília; Assis; Presidente Prudente
Abril	4	Botucatu
Maio	5	São Paulo
Maio	1	Araçatuba; São José do R. Preto; Ilha Solteira
Junho	2	Franca; Jaboticabal; Araraquara; Rio Claro
Junho	3	Bauru; Marília; Assis; Presidente Prudente
Julho	4	Botucatu
Agosto	5	São Paulo
Setembro	1, 2, 3, 4, 5	Todas as Unidades (*)

(*) Presença de um moderador de cada grupo de elaboração da proposta de promoção da saúde no trabalho.

População-Alvo: O curso foi destinado a chefes e supervisores de seções administrativas de todas as Unidades da Unesp. Do total de 700 (setecentos) servidores que ocupavam os respectivos cargos no período de vigência do curso, 600 (seiscentos) participaram distribuídos em grupos que variaram de 45 a 86 participantes. No mês de setembro, no Campus de Rio Claro, realizou-se o I Fórum de Gestão e Saúde no Trabalho, evento que marcou a apresentação das propostas de promoção da saúde no trabalho elaborada pelos gestores para suas respectivas Unidades. O evento contou com a presença de sessenta gestores, eleitos moderadores de grupo pelos participantes durante o curso e também dez representantes da equipe da Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental.

8. Procedimentos Utilizados

O curso teve uma carga horária de 60 horas por turma, sendo 16 presenciais e 44 computadas em atividades complementares de discussão de texto e elaboração de uma proposta de promoção da saúde para a Unidade.

O conteúdo programático abordado versou sobre as seguintes temáticas:

- Modos de Produção: A Organização e as Condições de Trabalho;
- Trabalho, Produção de Subjetividade e Saúde;
- Desgaste Físico e Mental no Trabalho;
- Acidente de Trabalho;

- A Abordagem Interdisciplinar em Saúde e Segurança no Trabalho;
- Ações de Prevenção de Doenças e Promoção da Saúde.

Para o desenvolvimento do conteúdo foram utilizados os seguintes procedimentos:

- Aula Expositiva Dialogada;
- Discussão de textos;
- Discussão em Subgrupos sobre os principais aspectos que podem comprometer a saúde e segurança dos trabalhadores nas Unidades;
- Psicodrama;
- Música;
- Filme: "Os Dez Papéis de um Líder";
- Apresentações das ações por meio de escolhas dos subgrupos: comentários, sociodrama, diálogos;
- Elaboração em grupo, sob a coordenação de um moderador, de uma proposta de promoção da saúde no trabalho para a Unidade;
- Apresentação das propostas elaboradas no I Fórum de Gestão e Saúde no Trabalho da Unesp.

9. Desenvolvimento do Conteúdo Programático

1º dia

Nos primeiros dias do curso, a abertura foi formalizada com a presença do Diretor do Campus e, em algumas Unidades, pelo Diretor Administrativo.

Após os agradecimentos de acolhimento do Campus e presença dos participantes, seguiu-se para a apresentação dos objetivos do curso.

Resgatou-se a articulação da Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, na Dimensão 5.5: Planejamento, finanças e infra-estrutura e Ação. 9: Aperfeiçoar políticas para a qualificação dos servidores em segurança e saúde ocupacional.

Ao som da música clássica "Os Sons do Silêncio", os quatro pontos que sinalizavam os campus presentes piscavam acompanhados de uma frase de Bem-Vindos! Foi realizada uma sensibilização sobre o papel de

gestor, sendo este a pessoa que no dia-a-dia está bem próxima das pessoas no ambiente de trabalho, podendo esta ouvir as queixas e atentar-se para os riscos à saúde.

A seguir, foi solicitada uma reflexão sobre as expectativas do curso, que foram escritas pelos participantes em pequenos pedaços de papel e posteriormente trocados no grupo. Enquanto trocavam suas expectativas, aproveitaram o momento para cumprimentar os colegas e interagir. Após um tempo determinado, solicitou-se que lessem as expectativas, o que revelou, na maioria, a busca por prevenção.

Ainda na parte da manhã do primeiro dia, com cada grupo foram apresentados os objetivos do curso e, na sequência, foi ministrada uma aula expositiva dialogada por meio da apresentação de *slides* com explicação de conceitos, tomando como base alguns autores de referência na temática da Saúde e Segurança no Trabalho, tais como Dejours (1992), Selligmann-Silva (1994); Clot (2006); Chanlat (1995); Camargo, Caetano e Guimarães (2005).

No período da tarde foi entregue uma cópia do texto de Chanlat (1995) para ser lido e discutido em subgrupos. Como atividade grupal foi proposto que, com base no texto, se refletisse sobre as influências dos modos de gestão nas questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Após a discussão, os participantes puderam expor suas reflexões pontuando como percebem os riscos à saúde presentes nos seus locais de trabalho que podem estar relacionados às condições ou organização do trabalho.

2º dia

No início da manhã, foi apresentado o vídeo "Os Dez Papéis de um Líder". O conteúdo discorre, por meio da metáfora de chapéus (Comandante, Desbravador, Visionário, Treinador, Atleta, Juiz, Estudante, Professor, Empresário, Vendedor de Idéias), atitudes, habilidades e competências que o gestor deve colocar em ação para lidar com questões do ambiente de trabalho. Tomando como referência o conteúdo do vídeo, foi realizada uma reflexão de gestão em saúde correlacionando as qualidades de líder pontuadas na metáfora dos chapéus. Para esta reflexão foi realizado um Psicodrama Interno, na proposta de Moreno (1978), no qual se buscou a reflexão do chapéu usado para resolver as situações, bem como os chapéus que consideram que não utilizam. Em ambas as situações, refletiu-se sobre porque usam e porque não usam esses chapéus. Após um tempo solicitou-se que cada participante escolhesse um chapéu e que escrevesse num pedaço de papel o chapéu que gostariam de discutir e trabalhar na atividade prática do curso.

O Psicodrama I foi introduzido e conduzido respeitando-se as etapas da metodologia psicodramática. Na etapa de Aquecimento, solicitou-se aos participantes que se posicionassem de forma que se sentissem bem relaxados. Com a luz apagada e ao som de uma música de Beethoven "Sonata Clara de Luna", foi sugerida uma viagem de retorno à Unidade de origem e que visualizassem como percebiam o ambiente de trabalho - momento este em que puderam refletir sobre como eles se sentem trabalhando, como chegam ao local de trabalho, as situações que enfrentam, as necessidades cotidianas e sentimentos vivenciados em relação ao contexto laboral.

Seguiu-se para o agrupamento por chapéus, discussão em subgrupo e apresentação de uma situação cotidiana relacionada à saúde que poderia ser resolvida mediante a liderança exercida.

No decorrer das apresentações, vários procedimentos foram utilizados para que os participantes pudessem expor suas opiniões, dentre eles, o grupo de discussão e o Sociodrama foram promissores para produzir reflexões sobre a realidade laboral de todos, possibilitando a interação e a emergência de uma "base comum" de experiência da coletividade (do grupo), com discursos que resultaram na apreensão de dados de realidades que, embora distantes, apresentam pontos em comum.

O grupo de discussão é um procedimento metodológico ancorado na etnometodologia, na fenomenologia social e no interacionismo simbólico, o que lhe assegura o teor de método e não apenas de uma técnica de pesquisa de opiniões (WELLER, 2006).

O sociodrama trata-se de uma metodologia de natureza qualitativa que possibilita o encontro existencial, local onde as verdades e inverdades coletivas e culturais podem ser resgatadas e, nele, a coesão grupal resultante da interação dos indivíduos que, por sua vez, constitui força e poder de transformação social (MINAYO, 2002). Mediante sua epistemologia de relação e seu método de ação, o sociodrama contribui para a apreensão de conhecimentos da realidade social, permitindo, também, a intervenção coletiva, bem como a construção de novos modos relacionais (NERY & CONCEIÇÃO, 2006, 2007).

10. Resultados

Ao final do segundo dia pudemos perceber que os objetivos estavam sendo atingidos, fato que foi sendo revelado mediante as apresentações produzidas nos subgrupos.

Aos poucos o desenvolvimento do papel de gestor nas ações de saúde e segurança no trabalho foi sendo manifestado por meio de discursos, cujo conteúdo revelou aspectos importantes aprendidos no curso.

Perceberam que o papel de supervisor vai além das atividades de responsabilidade sobre as atividades do setor, viram-se também com a atuação em outros papéis quando o assunto diz respeito à saúde no trabalho.

- Papel de Observador à medida em que percebe que o seu subordinado não está bem e busca meios de apoio e acolhimento;
- Papel de Negociador, direciona a busca de melhorias no ambiente que está sob sua responsabilidade;
- Papel de Treinador para lidar com o processo de readaptação, sobretudo em relação ao acolhimento. Demonstraram também a relação do treinador como comunicador em alertar sobre os riscos de adoecimento.

No geral, no que tange às percepções sobre a importância da gestão da saúde no trabalho, alguns apontamentos denotam que os objetivos do curso foram atingidos, posto que, no decorrer das atividades, algumas ações importantes de serem implementadas no cotidiano laboral foram sinalizadas, tais como:

- Controle e orientação sobre a importância de pausas;
- Investimento em programas de exercício físico;
- Reconhecimento das iniciativas para lidar com as situações problema;
- Aprender a conciliar a vida pessoal e profissional;
- Buscar cooperação entre os setores para fechar as escalas;
- Necessidade de readequação das demandas de trabalho e planejamento do quadro funcional;
- O chefe pode ser também um auxiliador à medida que pode ensinar e exemplificar ao seu subordinado estratégias para a resolução de problemas;
- Falaram da importância de o gestor conhecer as características dos subordinados, exemplificaram situações em que o servidor está doente e precisa sair de licença, como via ex-ofício essa situação poderá ser resolvida.

Elegeram chapéus e comentaram suas reflexões:

- Juiz: todas as metas a serem cumpridas pela COSTSA;

- Empreendedor: qualidade de saúde dos trabalhadores da Unesp;
- Estudante: ter clara a visão e como atingir;
- Visionário: enxergar a situação adiante e propor medidas: Ex: alcoolismo;
- Desbravador: propor projetos para melhorar a saúde e a qualidade de vida;
- Professor: trocar experiências e criar estratégias: “mudança de comportamento não se consegue do dia para a noite”;
- Atleta: adequar as atividades para evitar sobrecargas. Exemplificaram com a cena do filme que retrata a situação de um chefe que não tem tempo para lazer e para conciliar a família com o trabalho;
- Treinador: estar atento às mudanças;
- Vendedor de Idéias: agente transformador.

A metáfora dos dez chapéus foi promissora à medida que os supervisores perceberam a importância dos usos destes “chapéus” para lidar com as situações do cotidiano de trabalho que envolvem faltas e atrasos e que comprometem a rotina da seção/setor.

Outros comentários sobre esta temática versaram sobre algumas atitudes que auxiliam na boa condução do grupo e favorece um ambiente de trabalho saudável, tais como:

- Ter humildade;
- Reconhecer erros;
- Fazer elogios.

O gestor foi reconhecido como comandante em potencial e como um bom estudante deverá desenvolver habilidades para:

- Observar mais;
- Supervisionar mais;
- Ter muito diálogo.

Foram promissoras as reflexões sobre a importância de agir preventivamente. Comentaram que presenciaram colegas que devido às pressões do trabalho chegaram a situações limites. Consideram que é muito importante prevenir para não deixar o problema estourar. Falta aproveitar o potencial das pessoas.

Por fim, no decorrer das atividades, os discursos revelaram que na opinião dos gestores, de um modo geral, ficou evidente que líder precisa:

- Saber ouvir os sons do silêncio;
- Verificar as ocorrências;
- Rever as regras de direitos e deveres para não ocorrer injustiças;
- Contatar a STS nas ocorrências que envolvem saúde;
- Formalizar as ocorrências no ADP;
- Procurar ajudar profissionalmente a equipe.

Vale acrescentar que as propostas de promoção da saúde no trabalho apresentadas nos dias 21 e 22 de setembro de 2011 no Campus de Rio Claro revelaram a diversidade de ações que poderão ser implementadas no âmbito da Unesp. A seguir estão descritas as temáticas por Unidade.

11. Considerações Finais

Frente aos modos de gerir o cotidiano laboral, aspectos de caráter administrativo se interligam com as questões do processo saúde-doença, o que para muitos gestores um grande desafio a ser vencido é desmitificar esse entrelaçamento e também criar estratégias para poder lidar, de forma mais tranqüila, com estes entraves.

Por fim, este curso foi uma ação extensionista cuja estratégia de intervenção caberá a cada um dos participantes. As transformações em prol da saúde e segurança no âmbito das Unidades da Unesp serão concretizadas com a implementação das propostas de promoção da saúde elaboradas pelos próprios gestores e essas modificações somente serão possíveis se houver envolvimento com a temática e se o método de gestão for coerente com a prática.

12. Referências

ALEVATO, H. *Diferentes estressores: diferentes formas de controle*. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA, 4. ; FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 6., 2004, Porto Alegre. Anais eletrônicos... Porto Alegre, 2004. Disponível em: <www.ismabrasil.com.br>.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Doenças relacionadas ao trabalho*. Manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

SCHMIDT, M. L. G.; BARBOSA, W. F.; BIAZOTTI, K. A.; TOLEDO, M. L. M. B.; PINCELI, S. C. C. *Gestão da Saúde no Trabalho: Uma Experiência Institucional*. R. Laborativa. V. 1, n. 1, p. 36-51, out./2012. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

CAMARGO, D. A; CAETANO, D; GUIMARÃES, L. A. M. *Psiquiatria ocupacional II: síndromes psiquiátricas orgânicas relacionadas ao trabalho*. Jornal Brasileiro de Psiquiatria. Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 21-33, 2005.

CHANLAT, J. F. *Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho*. In: VASCONCELOS, E. D. J (Org.). "Recursos Humanos" e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: um estudo da psicopatologia do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

GARRAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes ; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, p.135-140, 2002.

GLINA, D. M. R; & ROCHA, L. E. *Saúde mental e trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: VK, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org). *Pesquisa social, teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORENO, J. L. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1978.

NERY, M. P.; COSTA, L. F.; CONCEIÇÃO, M. I. G. *O sociodrama como método de pesquisa qualitativa*. Revista Paidéia. Ribeirão Preto, v.16, n. 35, p. 305-313, dez. 2006.

_____. *Política racial afirmativa: uma leitura do fenômeno inclusivo na universidade. Educação Profissional: Ciência e Tecnologia, Brasília, v. 1, n.2, p. 179-190, jan./jun. 2007.*

OS DEZ PAPÉIS DE UM LIDER. Realização LR criação e produções Ltda. 52 min. 1 DVD-R. Rio de Janeiro : A produtora , 199-.

SELIGMANN-SILVA, E. *Psicopatologia e saúde mental no trabalho*. In: MENDES, R. (Org.). *Patologia do trabalho*. São Paulo: Atheneu, 2003. p. 1141-1182.

WELLER, W. *Grupos de discussão na pesquisa com adolescentes e jovens: aportes teórico-metodológicos e análise de uma experiência com o método*. Educação e Pesquisa. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 241-260, maio/ago. 2006.

Artigo apresentado em 13/09/2012

Aprovado em 10/10/2012

Versão final apresentada em 18/10/2012