

## RELATÓRIO DE PESQUISA

Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos  
membros das carreiras da Advocacia Pública Federal

Equipe Executora:  
Dra. Carla Garcia Bottega  
Ms. Marlon Freitas de Campos  
Dra. Paula da Silva Marques  
Ms. Thiele da C. Müller Castro

Porto Alegre - Dezembro de 2021

Agradecemos todas as pessoas que disponibilizaram seu tempo e sua energia psíquica para nos oferecer dados tão importantes para a construção de modos de trabalhar mais saudáveis.

## Sumário

1. Introdução	1
2. Metodologia	3
2.1 Pesquisa com ativos	3
2.2 Pesquisa com aposentados	7
3. Resultados - Pesquisa com Ativos	9
3.1 Dados Sociodemográficos e Laborais	9
3.2. Fatores Psicossociais no Trabalho	20
3.2.1. Organização do Trabalho	21
3.2.2. Estilos de Gestão	32
3.2.3. Indicadores de Sofrimento no Trabalho	41
3.2.4. Danos Relacionados ao Trabalho	56
4. Resultados - Pesquisa com Aposentados	69
4.1. Dados sociodemográficos	70
4.2. Processos de saúde e doença no momento de transição para a aposentadoria	73
4.3. Processos de saúde e doença na vivência atual da aposentadoria	80
4.4. Percepção das ações da Anafe em relação aos processos e vivências que envolvem a aposentadoria	82
5. Considerações Finais	84
6. Recomendações	88
7. Referências Bibliográficas	93
8. Anexos	97

## 1.Introdução

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa da Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais - Anafe, realizada pela Tralhar-se, intitulada “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal”, composta por Procuradores Federais, Advogados da União, Procuradores da Fazenda Nacional e Procuradores do Banco Central, ativos e aposentados.

O objetivo deste estudo foi investigar os fatores de risco e os fatores de proteção à saúde mental no trabalho dos membros das carreiras da AGU ativos e aposentados. A partir dos resultados desta investigação busca-se instrumentalizar cientificamente a Anafe para propor políticas e práticas institucionais de promoção e prevenção em saúde mental no trabalho. O propósito é subsidiar a criação de novos dispositivos que assegurem uma gestão coletiva da organização do trabalho, mantendo resultados eficazes em relação à produção, desempenho e qualidade dos serviços prestados à sociedade sem comprometer a saúde das pessoas que trabalham.

O processo da pesquisa que será descrito envolveu para os ativos: Pré Pesquisa, momento de levantamento documental, aproximação da realidade do campo e ajustes dos instrumentos utilizados para coleta de dados; Pesquisa Epidemiológica dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, com objetivo de levantar dados quantitativos para um diagnóstico das condições de trabalho e a saúde mental dos membros em atividade; e Pesquisa Clínica sobre Organização, Sofrimento e Sobrecarga de Trabalho, que visa levantar dados qualitativos sobre as vivências de prazer e sofrimento na realização do trabalho, a partir de entrevistas coletivas e individuais. E para os aposentados: Pré Pesquisa, momento de levantamento documental, aproximação da realidade do campo e ajustes do instrumento utilizado para coleta de dados; Pesquisa Epidemiológica com objetivo de levantar dados quantitativos para um diagnóstico das condições de vida na aposentadoria e a saúde mental dos membros; e Pesquisa Clínica, que visou levantar dados qualitativos, a partir de entrevistas coletivas e individuais.

O período de realização compreendeu 5 meses, de agosto a dezembro de 2021. A composição do referencial teórico para análise e discussão dos resultados deu-se pelas teorias críticas da psicologia do trabalho, da saúde mental e psicologia social. O eixo central foi a análise das relações intersubjetivas que articulam os modos de gestão da organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento e as patologias do trabalho. Os temas são contextualizados a partir de análises contemporâneas de dimensões do neoliberalismo, econômicas, sociais, políticas, de gênero, etárias e raça.

Este estudo trata das vivências relacionadas aos trabalhadores e trabalhadoras que estão na ativa e também de pessoas aposentadas, com o intuito de acolher e pensar encaminhamentos em uma linha que transversalize toda a experiência de sujeitos que compõem ou que compuseram os processos de trabalho da AGU.

Na continuidade, será apresentada a metodologia de ambos os públicos da pesquisa, o detalhamento dos dados relacionados aos ativos, como os sociodemográficos e laborais, a discussão de indicadores quantitativos e qualitativos dos fatores psicossociais do trabalho com as discussões de seus entrelaçamentos. Posteriormente, o detalhamento dos dados relacionados aos aposentados, como os sociodemográficos e de condições de saúde, seguido das discussões dos temas pertinentes encontrados nesta pesquisa.

Em seguida, serão apresentadas as considerações finais, trazendo os principais aspectos encontrados, bem como as recomendações indicadas a partir destes resultados. Finalizando com as referências utilizadas e os anexos.

## 2. Metodologia

Para cumprir com os objetivos realizaram-se duas pesquisas, uma voltada para as pessoas na ativa e outra para as pessoas aposentadas.

### 2.1 Pesquisa com ativos

A pesquisa com ativos foi dividida em duas etapas, uma pesquisa epidemiológica e uma clínica, de escuta qualitativa. Para a realização da primeira utilizou-se um instrumento composto pelo Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) (FACAS, 2013; FACAS; DUARTE; MENDES; ARAÚJO, 2015), acrescido de questões sobre a pandemia do Coronavírus e dados sociodemográficos, conforme anexo, acoplado ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

O instrumento está ancorado em uma das teorias de maior relevância no que se refere à saúde mental do trabalhador e da trabalhadora, a Teoria da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, e considera que o trabalho pode apresentar características que favorecem a produção de saúde ou, na via oposta, que aumentem a probabilidade de efeitos deletérios à saúde de quem trabalha. Isto é, os fatores psicossociais no trabalho podem ser benéficos ou de risco à saúde dos trabalhadores.

O PROART é composto por 4 escalas – Escala da Organização Prescrita do Trabalho, Escala de Estilos de Gestão, Escala de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho e Escala de Avaliação dos Danos Psicossociais no Trabalho. Para cada uma das escalas é realizada uma sequência de análises: 1) Média e Desvio Padrão; 2) Análise de frequência por faixa de avaliação; 3) Análise dos itens mais e menos críticos por escala; e, 4) Análise de comparação de médias Anova, considerado estatisticamente o nível de significância de  $p < 0,05$ .

Com base nos parâmetros apresentados por Facas e Mendes (2018), avalia-se a presença ou não de riscos psicossociais no trabalho, assim como seu nível de gravidade. Os escores obtidos através das médias podem indicar:

- Risco Alto, demandando intervenções imediatas no trabalho;
- Risco Médio, o que indica uma situação de alerta e intervenções a curto e médio prazo;
- Risco Baixo, que aponta para aspectos que devem ser mantidos e reforçados no trabalho.

Para as questões sobre a pandemia do Coronavírus e dados sociodemográficos foram realizadas análises de Frequência. Todas as análises quantitativas foram conduzidas no programa estatístico SPSS for Windows (versão 18).

A pesquisa ficou disponível para ser respondida, de forma *on line*, por 29 dias, do dia 10 de setembro ao dia 8 de outubro de 2021, e o acesso foi disponibilizado por *link* pelo site da Anafe, tendo sido precedido por *live* e *cards* com convite, informações e orientações aos associados e não associados, veiculados nas redes sociais e site da associação. A pesquisa quantitativa foi hospedada na plataforma *LimeSurvey*, onde apenas a equipe da Tralhar-se teve acesso.

Enquanto que, a pesquisa clínica, foi composta por entrevistas individuais e coletivas, que ocorreram entre os dias 29 de setembro a 5 de novembro. Após a participação pelo instrumento quantitativo, os/as respondentes apontaram disponibilidade para participar das etapas qualitativas. Dos 297 participantes ativos/as, 128 deixaram o contato para participar das entrevistas individuais e/ou coletivas. Com isso, estabeleceu-se uma metodologia de sorteio para o chamamento à participação, através do aplicativo *Randomizer*<sup>1</sup>, tendo o critério de representatividade de gênero e raça. Foram entrevistadas 18 pessoas individualmente e 15 pessoas participaram das entrevistas coletivas. Esta etapa foi finalizada com um encontro coletivo onde foram convidados todos/as participantes

---

<sup>1</sup>O *Randomizer* é um aplicativo que gera sorteios a partir de listas com nomes de pessoas ou de coisas para serem sorteadas.

para um momento de validação e devolução dos dados encontrados, com a participação de 5 pessoas.

Conforme Dejours e Abdoucheli (1994, p.124), as entrevistas coletivas têm grande importância metodológica na medida em que, em grupo, os trabalhadores têm maior capacidade “de reconstruir a lógica das pressões do trabalho”, o que facilita a compreensão da dimensão específica do sofrimento profissional assim como das estratégias de defesa empregadas pelo coletivo. Tradicionalmente, o método aplicado por pesquisadores alinhados a esta teoria consiste na reunião de vários trabalhadores, participantes voluntários da pesquisa, em local de trabalho comum a alguns deles.

Em relação às entrevistas individuais, afirma-se que elas privilegiam a visão sobre o sofrimento e adoecimento em relação ao trabalho e o que pode ser feito para seu enfrentamento. A abordagem diz respeito ao cotidiano de trabalho, os fatores pessoais e organizacionais, sem buscar especificamente as características individuais e história de vida, e não contou com questões pré-estabelecidas. De acordo com Mendes (2007, p. 69), a entrevista é uma técnica para a coleta de dados a partir da “fala-escuta-fala” construída na relação pesquisadores-pesquisados “[...] sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento.”

Em razão da abrangência geográfica desta pesquisa e das condições sanitárias no período de realização da mesma, em contexto de pandemia da Covid-19, optou-se pela realização de encontros virtuais, com entrevistas coletivas e individuais realizadas através da plataforma *Google Meet*.

A análise e discussão do material aconteceram em articulação entre o levantamento do PROART, as entrevistas individuais e coletivas, e a contextualização teórica apresentada neste trabalho.

De acordo com Minayo (2010, p.69), é possível apresentar três objetivos para a fase da análise: “[...] estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas,

e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.”

A elaboração foi feita da seguinte forma:

a) levantamento do PROART realizado em planilhas e transformado em gráficos para melhor visualização, com cruzamentos com os dados sociodemográficos e questões sobre a pandemia do Coronavírus;

b) escrita de anotações/falas de entrevistas individuais e coletivas que não foram gravadas, leitura e releitura do material escrito e sua separação de acordo com as escalas do PROART;

c) apresentação das falas “colocadas entre aspas”, que foram transcritas de forma literal a partir das entrevistas coletivas e individuais;

d) leitura do referencial teórico e do material organizado, estabelecendo o que é relevante em ambos para a organização do relatório de acordo com os objetivos da pesquisa;

e) estabelecimento da articulação entre o material organizado e a teoria apresentada.

Foram articulados os resultados das escalas PROART às falas/apontamentos verbais dos trabalhadores e trabalhadoras, com análises e discussões feitas pelos pesquisadores tendo como base o referencial teórico. Importante destacar que algumas falas/apontamentos verbais poderiam estar em mais de um grupo de comentários por tratar-se de uma situação dinâmica vivenciada e não necessariamente apresentar estas separações. Apesar de não ser uma organização meramente didática, a separação auxilia na apresentação da análise e discussão, além de demonstrar a articulação e entendimento feitos de forma mais objetiva ao leitor.

## 2.2 Pesquisa com aposentados

A pesquisa com aposentadas/os também foi dividida em duas etapas, uma pesquisa epidemiológica e uma clínica, de escuta qualitativa. A pesquisa epidemiológica foi realizada através de instrumento para aposentados e aposentadas (Anexo), acoplado ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que se constituiu de acordo com os seguintes eixos: Dados sociodemográficos; Tipificação da aposentadoria, motivação e participação em programas destinados a preparação para a aposentadoria; Relação e percepção com a gestão dos processos de trabalho no momento de transição para aposentadoria; Processos de saúde e doença no momento de transição para a aposentadoria; Processos de saúde e doença na vivência atual da aposentadoria; Atividades de trabalho e sociabilidade na vivência atual da aposentadoria, e; Percepção das ações da Anafe em relação aos processos e vivências que envolvem a aposentadoria.

Este instrumento ficou disponível para ser respondido de forma *on line* por 29 dias, do dia 10 de setembro até o dia 8 de outubro de 2021, e o acesso foi disponibilizado por *link* pelo site da Anafe, tendo sido precedido por *live* e *cards* com convite, informações e orientações aos associados e não associados, veiculados nas redes sociais e site da associação. A pesquisa quantitativa foi hospedada na plataforma *LimeSurvey*, onde apenas a equipe da Trábalhar-se teve acesso.

Dos 25 participantes, aposentados e aposentadas, 16 deixaram o contato para participar de entrevistas individuais e/ou coletivas. Foram enviados convites para realização desses encontros e, no primeiro momento, somente uma participante se disponibilizou a participar da entrevista individual. Diante do baixo número de respostas, outros dois convites foram enviados, ambos no mês de outubro. Apesar destes convites, não se obteve respostas.

A etapa clínica de escuta qualitativa foi organizada perspectivando a articulação analítica das entrevistas individuais e coletivas, tanto das pessoas em situação de aposentadoria, quanto das ainda em atividade profissional no âmbito das carreiras que integram a AGU. Isso se justifica porque a pesquisa parte do pressuposto de que a compreensão de processos de preparação para aposentação

exige estratégias metodológicas que acessem não somente os indivíduos aposentados, mas também as mais variadas personas e práticas de gestão que estruturam o modo como a aposentadoria se qualifica em determinada carreira em um determinado tempo histórico-político.

Portanto, alguns dados resultam das enunciações produzidas por trabalhadoras e trabalhadores ainda não aposentados, em especial quando a temática da aposentadoria se presentificava enquanto um elemento de debate e reflexão inerente ao cotidiano de trabalho. Esse conjunto de dados resulta também das respostas discursivas emitidas pelas e pelos participantes que acionaram o questionário *online*. Mesmo realizando uma única entrevista com o público de aposentados e aposentadas, esse processo de enunciação narrativa foi fundamental para a maior compreensão de alguns elementos que compõem os processos de aposentação contemporâneos na AGU.

Para o tratamento dos dados do questionário foram aplicados testes quantitativos com utilização de técnicas estatísticas analisadas com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*). Foi realizada a análise descritiva exploratória sobre a população da pesquisa com o perfil sociodemográfico e instrumentos 1, 2 e 3 do questionário. Para tanto as respostas das 35 perguntas foram tabuladas em arquivo Excel e quantificadas em termos de porcentagem.

Em razão da abrangência geográfica desta pesquisa e das condições sanitárias no período de realização da mesma, em contexto de pandemia da Covid-19, optou-se pela realização de encontros virtuais, sendo que a entrevista individual foi realizada através da plataforma *Google Meet*.

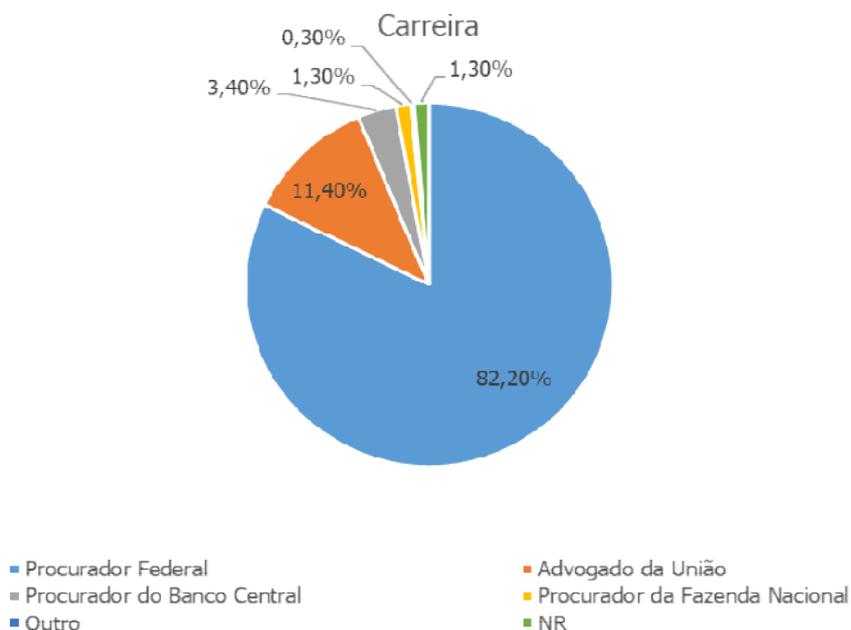
### **3. Resultados - Pesquisa com Ativos**

#### **3.1 Dados Sociodemográficos e Laborais**

O eixo que configura a análise dos dados sociodemográficos resulta das questões que indagam como as/os respondentes se identificam em relação aos quesitos da raça-cor, identidade de gênero e orientação sexual. As/os respondentes também foram questionadas/os sobre aspectos que envolvem a faixa etária, a conjugalidade, o número e a situação escolar de filhas/filhos. Ainda nesse eixo, foi solicitado às/aos participantes que identificassem a região de trabalho, tipo de carreira e a modalidade das atividades laborais, neste caso se atuam de forma consultiva ou contenciosa. Esse conjunto de dados permite uma prática analítica voltada tanto para caracterização da população em pauta, como também para a identificação de vetores sociais, culturais e geopolíticos que produzem efeitos no âmbito da saúde mental das/dos trabalhadoras/os.

Ao todo, 297 membros ativos das carreiras da Advocacia Geral da União participaram da pesquisa “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho”. A maior parte dos respondentes, 82,2% (n=244), compõe a carreira de Procurador ou Procuradora Federal, seguidos de Advogado ou Advogada da União, 11,4% (n=34), Procurador ou Procuradora do Banco Central, 3,4% (n=10) e Procurador ou Procuradora da Fazenda Nacional, 1,3% (n=4). Uma pessoa, 0,3%, assinalou a opção “Outro”, e 1,3% (n=4) não assinalaram nenhuma das opções.

**Gráfico 1 - Carreira**

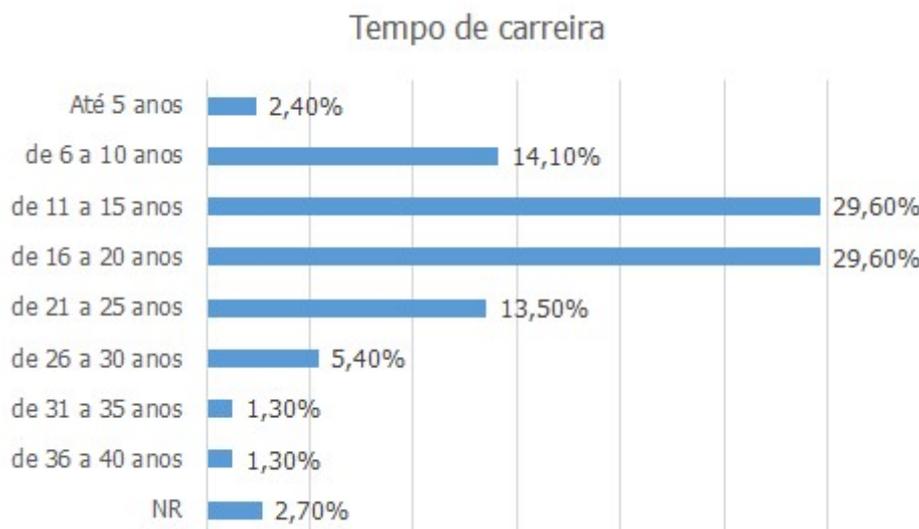


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

A atuação de importante maioria dos/as participantes se dá de forma Contenciosa, totalizando 80,1% (n=238) dos respondentes. Outros 13,5% (n=40) atuam de forma Consultiva, 1% (n=3) indicaram que a questão não se aplicava a eles, e 5,4% (n=16) avançaram sem assinalar nenhuma opção de resposta.

Quanto ao tempo de carreira na AGU, verifica-se que grande parcela dos/as participantes aponta estar há mais de 10 anos neste serviço, com quase 60% das respostas situadas nas faixas “de 11 a 15 anos” e “de 16 a 20 anos”, com 29,6% cada (n=88). Com menor tempo de carreira foram 2,4% (n=7) dos/as participantes na faixa “até 5 anos” e 14,1% (n=42) na faixa “de 6 a 10 anos”, enquanto 21,5% dos respondentes indicavam atuar há mais de 20 anos na carreira, sendo 13,5% (n=40) “de 21 a 25 anos”, 5,4% (n=16) “de 26 a 30 anos”, 1,3% (n=4) nas faixas “de 31 a 35 anos” e “de 36 a 40 anos”. 2,7% dos/as participantes não responderam à questão.

## Gráfico 2 - Tempo de Carreira

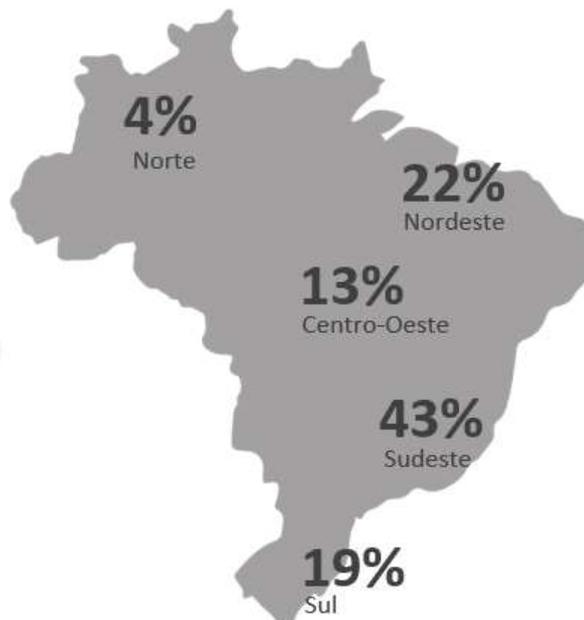


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Relevante maioria, 87,2% (n=259) dos respondentes indicou ser associado à Anafe e 4,7% (n=14) declarou ser associado a outra entidade. Já 7,1% (n=21) dos/as participantes indicaram não ser associado a nenhuma entidade e 1% (n=3) não responderam à questão.

Participaram da pesquisa membros lotados em todas as regiões do Brasil, sendo 43% dos respondentes da região Sudeste, 22% da região Nordeste, 19% da região Sul, 13% da região Centro Oeste e 4% da região Norte. Ao observar a participação por Unidade da Federação (UF), é possível identificar que 3 dos 4 estados sem respondentes na pesquisa estão localizados na região Norte. São eles: Acre, Amapá e Roraima. Além destes, a Paraíba não contou com participação entre os trabalhadores ativos ligados à AGU. Já as UF com a maior participação na pesquisa foram Rio de Janeiro (16,6%), São Paulo (15,8%) e Paraná (10,8%).

### Gráfico 3 - Participação por região do Brasil



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Ao abordar a temática da identidade de gênero, a pesquisa utilizou a seguinte estratégia: inicialmente foi solicitado às/aos respondentes que identificassem como foram registrados, ao nascer. As opções para resposta desta indagação eram: homem, mulher ou não desejo informar. Na sequência os/as respondentes indicaram uma das alternativas (mulher, homem, mulher transexual homem transexual, queer/não-binário, prefiro não responder e outros) que descrevesse suas atuais identidades de gênero. Para fins desta pesquisa, entende-se como transexuais e travestis as pessoas que foram designadas no nascimento, a partir de seu genital, de forma diferente da qual se identificam. Isto é, mulheres transexuais e travestis foram designadas homens no nascimento, enquanto homens trans foram designados mulheres. As pessoas cisgêneras, em contrapartida, identificam-se com o gênero que lhes foi designado.

Diante do cruzamento de dados realizado entre as respostas que resultaram das duas questões acima citadas, pode-se verificar a proporção de pessoas que se identificam com a identidade gênero cis-feminina e cis-masculina em comparação com as identidades homem trans e mulher trans, travestis, queer-não binário. Dentre

os respondentes da pesquisa, 53,5% indicaram identificar-se com a identidade de gênero cis-feminina, enquanto 44,1% apontaram identificar-se com a identidade de cis-masculina. 2,4% dos participantes não responderam a esta questão. Observa-se que a amostra de respondentes é predominantemente cisgênera. Nota-se que a quantidade de mulheres e homens cisgêneras/os que compõem as carreiras da Advocacia Pública é praticamente equivalente. Este dado sugere conformidade com a pesquisa realizada pelo IPEA (2019), na qual se pode verificar o aumento da inserção de mulheres cis no mercado de trabalho nas últimas quatro décadas. Cabe ressaltar, ainda de acordo com IPEA, que esse processo equitativo entre homens e mulheres cis se refere apenas aos dados de inserção e não aos de permanência, qualidade e dignidade no cotidiano de trabalho. Em conformidade com dados nacionais, a desigualdade de gênero também ganhou expressão nos resultados da presente pesquisa. Os elementos que apontam para condições de trabalho díspares entre homens e mulheres cis que participaram da pesquisa serão explicitados no decorrer das análises subsequentes.

O resultado do questionário apontou apenas três respostas que indicam a opção da identidade de gênero transexual. O dado corrobora com a afirmação da Pesquisa Nacional por Amostra da População LGBTI+ (2019) sobre a predominância de pessoas cis em detrimento das pessoas trans, em especial nos empregos formais, bem como nas carreiras de serviço público que apresentam o requisito do ensino superior. A problemática envolve os processos histórico-transfóbicos e político-excludentes ainda bastante cristalizados e instituídos no âmbito das políticas públicas voltadas para educação e empregabilidade no Brasil. Disso resulta a grande dificuldade que as pessoas que se autodefinem como travestis, trans, e demais identidades e expressões de gênero enfrentam para se inserir no mercado de trabalho.

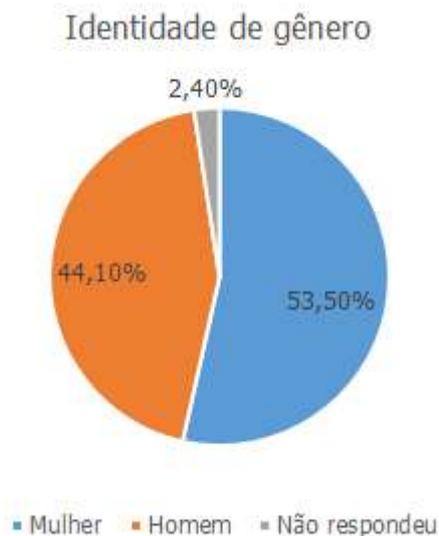
A pesquisa também questionou sobre a orientação sexual, solicitando que respondentes se identificassem com as seguintes opções: heterossexual, homossexual (gays e lésbicas); bissexual. Neste quesito, 96% declararam-se heterossexuais e 2% homossexuais. 1% assinalou a opção “prefiro não responder” e 1% não assinalaram nenhuma das opções disponíveis. Nota-se a predominância de respostas na opção heterossexual em comparação com as respostas emitidas para

outras orientações sexuais. Este também é um dado que corrobora com Pesquisa Nacional por Amostra da População LGBTI+ (2019). Nas análises que compreendem os dados qualitativos, percebem-se situações de homofobia no cotidiano de trabalho. No decorrer das análises subsequentes esse tipo de violência será demonstrado em interface com os efeitos na saúde mental.

Torna-se relevante destacar que a presente pesquisa dialoga com os pressupostos da Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Para os fins desta Convenção, o termo “violência e assédio” no mundo do trabalho referem-se: a uma série de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças, seja uma única ocorrência ou repetida, que visam, resultam em ou podem resultar em danos físicos, dano psicológico, sexual ou econômico e inclui violência e assédio de gênero (OIT, 2021). O documento também define o termo “violência e assédio de gênero” como: violência e assédio dirigido a pessoas por causa de seu sexo ou gênero, ou que afeta pessoas de um determinado sexo ou gênero de forma desproporcional, e inclui assédio sexual (OIT, 2021).

De acordo com a desembargadora Federal do Trabalho Adriana Goulart de Sena Orsini (2021) há vários instrumentos legais que reforçam o compromisso com a eliminação de todo tipo de violência de gênero no cotidiano de trabalho, em especial, quando a pauta se volta para as relações dissimétricas entre mulheres cis e homens cis que se reconhecem como heterossexuais. No entanto, a Convenção 190 da OIT, amplia esse debate estabelecendo a importância de ações voltadas para prevenção e proteção de situações de violência de gênero no trabalho vivenciada por pessoas transexuais, bem como das pessoas que se identificam com outras orientações sexuais para além do padrão heteronormativo.

#### Gráfico 4 - Identidade de gênero



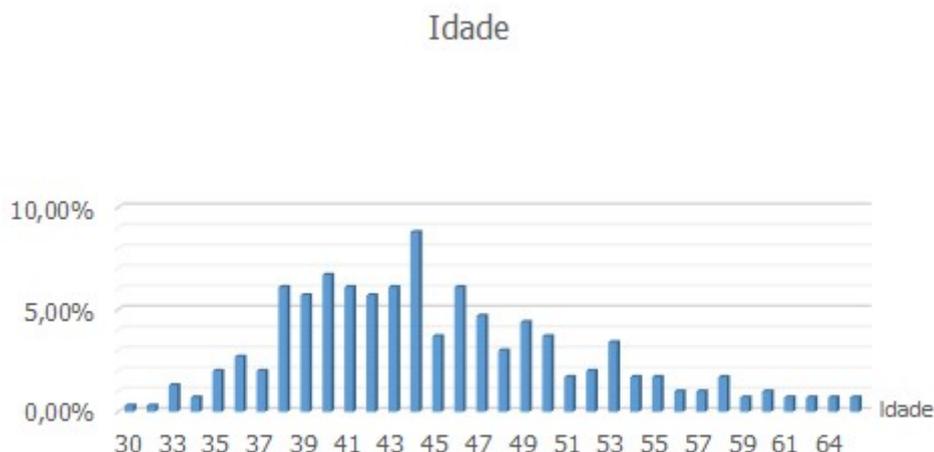
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Aos respondentes também foi solicitado que se autoreferenciassem no quesito raça-cor. Apresentadas as alternativas, em acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 73,1% se autodeclararam brancos ou brancas, 17,8% pardos ou pardas, 3% pretos ou pretas e 1,7% amarelos ou amarelas. Não houve resposta que indicassem a autodeclaração em relação à opção indígena.

Percebe-se que os dados da amostra da pesquisa demonstram que a grande maioria se reconhece como brancos. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, divulgada no relatório “Síntese de Indicadores Sociais 2019”, os pretos ou pardos estão presentes de forma mais acentuada nas atividades com os menores rendimentos: agropecuária (60,8%), construção (62,6%) e serviços domésticos (65,1%). A realidade das populações indígenas não é diferente. Já as pessoas brancas predominam nos grupamentos mais bem remunerados, como informação, financeiro, administração pública, educação, saúde. Esses dados podem ser apontados como reflexo de alguns mecanismos discriminatórios e/ou de processos de racismo institucional, assim como as questões de sexismo e homofobia. Situações de racismo também serão apontadas no relatório, em todas essas situações a ênfase recai nos efeitos produzidos na saúde mental de trabalhadores.

A faixa etária dos membros participantes variou de 30 a 66 anos, apresentando média de 44,96 e moda<sup>2</sup> de 44 anos. Com base no Estatuto da Juventude (BRASIL, 2013b) é considerada/o jovem, em território nacional, todas as pessoas com idade de 15 a 29 anos. Já o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2013a) institui que todas as pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos são consideradas idosas. Dessa forma, entende-se que a amostra de respondentes é constituída pelo predomínio de população considerada adulta e pequena parcela de pessoas idosas com idade até 66 anos. Este dado articulado com o indicador de tempo de carreira, explicitado acima, evidencia que a maior parte dos/das respondentes atua na Advocacia Geral da União é adulta (30 anos a 59 anos) com trajetória laboral entre 11 e 20 anos. A interface entre estes dados é relevante para compreender-se o efeito das transformações ocorridas no âmbito da organização do trabalho em articulação à condição psicossocial das/dos trabalhadoras/es nos últimos anos. A questão do marcador etário também permite que no decorrer das análises, o relatório aponte para as questões do etarismo. Nesta pesquisa, considera-se etarismo (LOTH; SILVEIRA, 2014) toda e qualquer violência e assédio para com as pessoas em função das idades que lhes correspondem.

**Gráfico 5 - Idade**



<sup>2</sup> Representa o valor mais frequente referente ao dado analisado.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Questões voltadas para os possíveis arranjos familiares também fizeram parte da análise sociodemográfica. Neste caso, os/as participantes foram questionados sobre a conjugalidade, o número de filhas/os e se estes estão em idade escolar. Acerca do Estado Civil, a maior parte dos respondentes apontou estar casado ou em união estável. Este é o caso de 79,8% dos/as participantes da pesquisa (n=237). 12,1% estão separados ou divorciados (n=36), 5,1% solteiros (n=15) e 1% viúvos (n=3). 2% (n=6) avançaram a pesquisa sem responder à questão. A maior parte dos/as participantes respondeu afirmativamente quando questionados se possuem filhos em idade escolar. Esta é a condição de 67,6% (n=200) dos respondentes frente à 31,3% (n=93) que afirmaram não ter filhos em idade escolar. Uma pequena parcela de 1,3% (n=4) não respondeu à questão. Dentre os que indicaram possuir filhos em idade escolar, a maior parte indica que eles estão no ensino infantil ou fundamental, com 33% (n=83) e 42% (n=104), respectivamente, enquanto 12% (n=30) e 13% (n=32) estão no ensino médio e superior.

### Gráfico 6 - Etapa do ensino dos filhos em idade escolar



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Diante do exposto, para fins deste relatório, entende-se que na abordagem da organização do trabalho contemporâneo a temática dos arranjos familiares é fundamental para compreender-se o cotidiano de trabalho das/dos respondentes quando atuando de forma remota, ou híbrida, em especial em tempos pandêmicos.

Observa-se que os dados sociodemográficos apontam para a predominância de respondentes que atuam no contencioso e possuem uma trajetória de trabalho superior a 10 anos. Grande parte das pessoas se reconhece como casada/o e com filhos em idade escolar. Identificam-se, em grande maioria, como heterossexuais, com identidade gênero cisgênera, cor branca e com marcador etário definido como adulto. Vale lembrar também que a diferença estatística voltada para quantidade de homens cis e mulheres cis da amostra em pauta é pouco representativa. Já a diferença quantitativa entre pessoas cis e pessoas trans é bastante significativa. Tais diferenças, sejam elas de maior ou menor expressão, merecem atenção analítica, justamente porque esta pesquisa entende que as relações raciais, de gênero e de marcadores etários também constituem a dinâmica da organização do trabalho.

Nessa dinâmica as intersecções entre gênero, raça e marcadores etários ganham força e expressão. Sabe-se, de acordo com IPEA (2019), que as mulheres negras são as que mais sofrem os efeitos da violência institucional no universo do trabalho. Sabe-se também que homens negros não vivenciam o cotidiano de trabalho sem que as relações raciais estejam e atuem dissimetricamente quando comparado com a dos brancos. São apenas alguns exemplos das inúmeras possibilidades de intersecção de marcadores sociais que interatuam na experiência de trabalho, sem que perca-se de vista que violência e assédio laboral aumentam o risco de adoecimento e sofrimento no trabalho. A última Convenção da OIT, de n.º 190, reconhece que a violência e o assédio de gênero afetam de forma desproporcional as mulheres. A convenção identifica, igualmente, a importância de leituras institucionais que coloquem em pauta a discriminação múltipla e a interseccionalidade nas relações de poder desiguais em função do gênero, raça e outros marcadores. Entende-se também que toda e qualquer situação de violência, independente do número de vezes que ela é indicada pelas/os trabalhadoras/es justifica o debate e a recomendação de ações que incluam a articulação entre

violência e assédio de gênero, raça e marcador etário com os indicadores epidemiológicos no âmbito da saúde mental no trabalho.

Acerca do trabalho remoto, 57,6% (n=171) dos/as participantes da pesquisa relataram que não trabalhavam remotamente antes da pandemia de Covid-19 e 37,7% (n=119) assinalaram que já trabalhavam remotamente antes da pandemia. 4,7% (n=14) não responderam a esta questão. Quando questionados sobre a atual condição de trabalho, a maioria, 69% (n=205), indicou trabalhar de forma totalmente remota, enquanto 26,3% (n=78) apontaram estar trabalhando de forma híbrida, isto é, parte de forma remota e parte de forma presencial. No período da aplicação do questionário apenas 4% (n=12) indicaram estar trabalhando de forma totalmente presencial e 0,7% (n=2) não responderam.

Quando abordadas as condições para realização do trabalho de forma remota, parcela significativa apontou considerar que dispõe das condições adequadas para realização do trabalho neste modelo, representando 70% (n=208) dos respondentes. 25,3% (n=75) dos/as participantes consideram que não dispõem das condições necessárias para realização do trabalho de forma remota, e 4,7% (n=14) não responderam esta questão. Uma ligeira maioria de 52,2% (n=155) aponta que sua unidade de lotação não está provendo recursos materiais e tecnológicos para o trabalho remoto, enquanto 41,1% (n=122) apontam que sim, a unidade de lotação está provendo os recursos materiais e tecnológicos para o trabalho remoto. 6,7% (n=20) não responderam a esta questão. Analisando as duas últimas questões é possível concluir que parte dos membros que consideram dispor dos recursos materiais e tecnológicos necessários para o trabalho remoto necessariamente arcou com os custos de aquisição dos mesmos. Ainda a respeito do modelo de trabalho, os/as participantes foram indagados sobre qual seria, em sua opinião, o melhor modelo. O trabalho híbrido apareceu como o modelo de preferência dos respondentes, correspondendo à 60,6% (n=180) dos participantes. O modelo totalmente remoto é apontado como o ideal por 26,9% (n=80) dos respondentes, enquanto o modelo totalmente presencial tem a preferência de menor parcela, 4,4% (n=13). Assinalaram a opção “prefiro não opinar” 5,4% dos participantes (n=16) e 2,7% (n=8) não assinalaram nenhuma das opções disponíveis.

### **3.2. Fatores Psicossociais no Trabalho**

Na área de saúde do trabalhador e da trabalhadora e, sobretudo, no campo da psicologia do trabalho e da psicologia social, desenvolveram-se estudos para a apreensão dos fatores psicossociais no trabalho. Estes fatores podem ser de proteção ou de riscos para a saúde mental do trabalhador e da trabalhadora. Compreende-se o risco como o efeito adverso já produzido, cujo resultado é um dano à integridade física ou mental de um trabalhador/a. Em contrapartida, quando os fatores que compõem o trabalho são positivos, eles podem promover a saúde, o prazer e o bem-estar no trabalho, nomeados de fatores de proteção psicossocial. Nesta perspectiva, os fatores de risco e de proteção são compreendidos como antecedentes, envolvendo as condições estabelecidas para o trabalho, as relações no ambiente laboral, as margens de controle e liberdade estabelecidos, a jornada e intensidade do trabalho, entre outros. Em suma, as características envolvidas no processo de trabalho e que podem, quando negativas, se relacionar e antecederem agravos à saúde do/a trabalhador/a. (RODRIGUES; FAIAD; FACAS, 2020).

Os resultados apresentados a seguir estão fundamentados nas respostas ao Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - PROART, em cruzamento com os dados sociodemográficos, questões sobre a pandemia do Coronavírus e da análise da pesquisa clínica, e darão parâmetros para que se compreenda os fatores de proteção e os fatores de risco a saúde mental dos membros das carreiras. O PROART é um instrumento de avaliação fundamentado em abordagens críticas e clínicas, como a Psicodinâmica do Trabalho (FACAS; 2013; FACAS; DUARTE; MENDES; ARAÚJO, 2015). Sua aplicação é voltada fundamentalmente para o mapeamento dos fatores de risco psicossociais no trabalho, a partir de escalas que buscam investigar as diversas dimensões da relação trabalhador-organização do trabalho. Desta forma, os resultados contribuem no planejamento e na condução de intervenções com o objetivo de prevenir e controlar os riscos psicossociais identificados (RODRIGUES; FAIAD; FACAS, 2020).

Mantendo a coerência teórica, a análise clínica também foi realizada tomando como referência as abordagens críticas e a Psicodinâmica do Trabalho. Esta etapa

de análise foi realizada paralelamente às análises do PROART, e as categorias que emergiram são discutidas nos quatro grandes eixos que correspondem às escalas daquele instrumento. A saber, Organização do Trabalho; Estilos de Gestão; Indicadores de Sofrimento no Trabalho; e Danos Relacionados ao Trabalho.

### **3.2.1. Organização do Trabalho**

Conforme Anjos (2013), não é possível delimitar, historicamente, a origem da expressão “organização do trabalho”. Apesar disso, é possível afirmar que o termo ganha novo grau de importância a partir da implementação do modelo taylorista, baseado nos princípios da chamada “administração científica do trabalho”, cujas características já são bastante conhecidas. A partir desta, que fora pensada a princípio para o trabalho fabril, mas que acabou sendo difundida para os diferentes ramos de atividades, a Organização do Trabalho assume como princípio a maximização da produção, buscando implementar técnicas de redução do tempo morto pelos trabalhadores. Segundo Facas (2013, p.34), muitas das características do modelo taylorista perduram e esse tipo de organização do trabalho “marcado por uma excessiva divisão de tarefas, demasiados controles e normas, bem como pouca margem de liberdade para gerenciar ritmo e tempo para realização do trabalho” são geradores de riscos psicossociais.

Por esta razão, a Organização do Trabalho é um dos elementos analisados no PROART, através da Escala de Organização Prescrita do Trabalho (EOPT). A EOPT é composta por 19 questões que avaliam dois fatores: a “divisão de tarefas”, que trata dos ritmos, prazos e condições de execução de tarefas, e a “divisão social do trabalho”, fator que analisa aspectos como a comunicação, a autonomia, a avaliação e participação no trabalho. Nesta pesquisa, o alfa de Cronbach, técnica estatística que mede a confiabilidade do questionário, foi de 0,84 para o fator Divisão das Tarefas e 0,88 para Divisão Social do Trabalho, sugerindo alta confiabilidade para ambos (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

Os parâmetros de avaliação de risco são específicos para cada escala analisada. A tabela-resumo abaixo apresenta os fatores que compõem a escala e os

valores que definem o risco associado a eles: baixo, médio e alto, segundo Facas e Mendes (2018).

**Tabela 1 - Parâmetros de avaliação de risco para EOPT**

Escala	Fator	Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
Organização Prescrita do Trabalho	Divisão de tarefas	3,70 - 5,00	2,30 – 3,69	1,00 - 2,29
	Divisão Social do Trabalho	3,70 - 5,00	2,30 – 3,69	1,00 - 2,29

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Facas e Mendes (2018)

Nesta pesquisa de Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal, destacou-se negativamente o fator **Divisão das Tarefas (DT)** (Gráfico 7), o qual apresenta média (m) de 2,76, representando risco médio, e Desvio Padrão (DP) de 0,78, o que sugere que este resultado é representativo da amostra. No entanto, cabe considerar o índice elevado de respondentes com baixos escores, o que indica **risco alto** para quase 30% da amostra, enquanto 53,9% dos respondentes apresentam **risco médio**. A literatura indica que o risco médio revela uma situação limite para os riscos psicossociais no trabalho, demandando intervenções a curto e médio prazo, enquanto o risco alto indica situação crítica, demandando intervenções imediatas (FACAS; MENDES, 2018). Neste fator (DT), o item pior avaliado, em média, foi “o número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas” (m=2,05), seguido de “o ritmo de trabalho é adequado” (m=2,09), e “os prazos para execução das tarefas são flexíveis” (m=2,15). Isto é, os dados revelam baixo índice de acordo com a afirmativa apresentada, indicando tratar-se de fatores de risco psicossocial no trabalho das carreiras da AGU. As médias apresentadas situam-se no intervalo de risco alto (FACAS; MENDES, 2018), sugerindo atenção e intervenção urgentes. Em contrapartida, “o espaço físico disponível para realização do trabalho é adequado” (m=4,02) foi, em média, o item melhor avaliado pelos/as participantes, o que revela um aspecto positivo da organização do trabalho no quesito divisão das tarefas.

O fator **Divisão Social do Trabalho** (DS) (Gráfico 8) obteve  $m=3,19$  e  $DP=0,74$ , indicando risco médio e resultado representativo da amostra. Considerando os parâmetros elaborados por Facas e Mendes (2018), a avaliação de média e frequência indicam que 22,9% dos participantes apresentam risco baixo, enquanto 65,2% apresentam risco médio e 11,9% risco alto. Como já destacado, o risco médio significa situação limite para os riscos psicossociais no trabalho e demandam intervenção. Neste fator (DS), o item pior avaliado, indicando pouco acordo dos respondentes com a afirmação apresentada, foi: “há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas” ( $m=2,60$ ), seguido de “os funcionários participam das decisões sobre o trabalho” ( $m=2,64$ ) e “a avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção” ( $m=2,84$ ), todos indicando risco alto. O item melhor avaliado no fator DS foi: “há clareza na definição das tarefas” ( $m= 3,59$ ). Apesar de apresentar a média mais alta neste fator, o item situa-se no intervalo correspondente ao risco médio, o que significa que todos os aspectos relacionados à divisão social do trabalho apresentam algum nível de risco psicossocial.

### Gráficos 7 e 8 - Resultado dos riscos para os fatores Divisão das tarefas e Divisão Social do Trabalho



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Ainda sobre as análises da Escala de Organização do Trabalho, foram realizadas análises estatísticas inferenciais entre algumas variáveis de interesse, com comparação de médias (ANOVA). Esta análise buscou identificar a presença ou não de diferenças significativas nos fatores que compõem esta escala a partir das questões demográficas e sobre o trabalho.

No fator **Divisão das Tarefas**, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas nas seguintes questões: 1) Sua carga de trabalho mudou durante a pandemia de Covid-19? ( $p=0,000$ ); 2) Sua unidade de lotação está provendo recursos materiais e tecnológicos para o trabalho remoto? ( $p=0,024$ ); 3) Qual das alternativas a seguir descreve melhor a sua atual identidade de gênero? ( $p=0,032$ ); 4) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,000$ ); 5) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,000$ ); 6) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,000$ ); 7) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,000$ ).

Com vistas a resumir os dados analisados no Fator Divisão das Tarefas, conforme as questões elencadas acima, aponta-se que:

1. Participantes que responderam afirmativamente à questão, isto é, que a carga de trabalho mudou durante a pandemia, fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas;
2. Participantes que responderam que a unidade não está provendo os recursos materiais e tecnológicos necessários para o trabalho remoto fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas;
3. Participantes que se identificaram com a identidade de gênero feminina fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas do que os participantes que se identificaram com a identidade de gênero masculina;
4. Participantes que mais frequentemente trabalham em dias não úteis avaliam pior a organização no quesito Divisão das Tarefas;

5. Participantes com maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas;
6. Participantes que responderam fazer uso de medicação para transtorno psíquico fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas;
7. Participantes que apontam trabalhar maior média de horas fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das tarefas.

Já no fator **Divisão Social do Trabalho**, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas na seguinte questão: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,026$ ). Os participantes que respondem negativamente à questão fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão Social do Trabalho.

Outro método utilizado na pesquisa, buscando a compreensão mais completa das condições e da organização do trabalho e suas reverberações na saúde mental dos trabalhadores das carreiras da AGU, foi o método qualitativo, através de entrevistas individuais e coletivas. Este tipo de método busca o terreno dos significados de quem vive o trabalho e visa compreender o processo, e não apenas os resultados dos fenômenos (TRIVIÑOS, 1987). Analisando as respostas dos participantes desta etapa percebe-se que a sobrecarga laboral tornou-se um dos fios condutores para compreender analiticamente os modos como as pessoas que participaram dessa etapa do estudo vivenciam, percebem e se reconhecem no cotidiano de trabalho.

A sobrecarga de trabalho se insere na discussão sobre a organização do trabalho, pois ela evidencia os fatores indicativos dos ritmos, prazos e condições de trabalho. Ao abordar-se a temática da sobrecarga, estamos nos referindo a uma jornada de trabalho que carrega em si um excesso de atividades a serem desenvolvidas em um curto período de tempo, o que acaba produzindo longas jornadas de trabalho. Para Gaulejac (2007, p. 213), “Tudo acontece como se aquilo

que o homem ganhar em tempo, ele o pagará em intensidade; aquilo que ganhar em autonomia, ele o pagará em implicação”.

Pode-se definir como sobrecarga, a partir da maioria dos dicionários vigentes, como: excesso, fardo, peso, aquilo que ultrapassa o aceitável, sensação de angústia e mal estar. O que é importante de se ressaltar é que a sobrecarga vem acompanhada de pressão e angústia. Os inúmeros processos que chegam diariamente via sistema e o curto espaço de tempo para realizá-los é uma queixa predominante nas entrevistas realizadas durante a pesquisa. Não foram poucas as pessoas que expressaram dizeres como: “é uma tarefa impossível de se cumprir”, “não tem fim”, “o volume é insano”, “a expressão sextou não existe para mim”. Essas falas evidenciam a predominância de um modo de trabalhar que enfrenta diariamente “aquilo que ultrapassa o aceitável” quando o assunto é a demanda de atividades e o tempo prescrito para sua execução.

A relação entre o excessivo número de processos e os prazos curtos para realizá-los se amplia para um cotidiano em que os sistemas informacionais, “trancam”, “atrasam”, “às vezes não funcionam”. A configuração de equipes reduzidas também é um ponto comum que aparece tanto nas entrevistas individuais quanto coletivas: “minha equipe já está reduzida”, “não adianta, não tem concurso”, “é preciso criar carreiras de apoio”, “se eu faltar outra pessoa será prejudicada”, “faltam recursos humanos”. Este resultado converge com o achado da etapa quantitativa em que o item pior avaliado no fator Divisão das Tarefas, conforme já apresentado, diz respeito à insuficiência do número de trabalhadores para execução das tarefas, cujo escore ( $m=2,05$ ) indica risco alto nesse quesito.

Torna-se fundamental dizer que o que foi relatado nas entrevistas possibilitou a compreensão de que a sobrecarga não é efeito somente da quantidade de processos, mas, sobretudo das formas de gestão e organização do trabalho. Destacam-se algumas expressões enunciativas: “no começo eu ficava feliz quando conseguia dar conta de tudo no prazo, depois via que no próximo dia chegaria mais, e mais e mais”, “não tem fim”, “é de segunda a segunda”, “quando termina já tem mais e mais”, “tudo o que eu queria era ver o *Sapiens* limpo, mas isso é impossível”, “penso no trabalho o tempo todo, mesmo não estando nele”, “quando eu paro para qualquer coisa já penso que nesse tempo poderia ter feito mais um processo”, “se

não faço, sinto culpa”, “com a quantidade de serviço que vem, se você trabalhar 24 horas, não dá conta, o sistema é aberto 24 horas, você não consegue se desligar”.

Essas falas evidenciam algo predominante no universo da organização do trabalho contemporâneo: produzir trabalhadores que se reconheçam sempre em déficit, em dívida no trabalho (LAZZARATO, 2014). Em prol das chamadas eficiência e produtividade, a gestão do trabalho prioriza sistemas informacionais, nada mais do que algoritmos de controle que reduzem tudo o que diz respeito ao trabalho a um número, em resultado: “é pior do que coisificação, somos dígitos do sistema de distribuição de trabalho, do *Sapiens*”, “a gente perdeu qualquer tipo de humanização, porque viramos dígitos”. O trabalho se organiza em função de um sistema que é simultaneamente, invisível e presentificado: “o *Sapiens* limpo”, “tenho medo de olhar o *Sapiens*”, “eu abro o *Sapiens* e fico ali, parada, com o olho perdido, não sei nem por onde começar”.

Nesse processo é importante apontar que a gestão se desobriga dos riscos e responsabilidades justamente porque transforma em responsáveis aqueles que terão que administrar a rotina de trabalho, a dívida e o déficit, a meta, o medo, a exaustão. Da gestão da dívida surge um trabalhador que se reconhece como endividado, que se expressam pelas seguintes falas: “estamos sempre correndo atrás”, “não dá para atrasar”, “isso vai matando a gente”, “tenho que engolir o choro, porque se eu choro eu perco o prazo”, “toda hora lembro que tem algo pendente”.

Essa forma de organização do trabalho exige que trabalhadores e trabalhadoras se tornem administradores de si e do tempo, construindo um modo de viver e trabalhar que carrega o imperativo do desempenho (HAN, 2015). Durante as entrevistas muitos trouxeram isso a tona quando descreviam as rotinas, as táticas para cumprir prazos, o trabalho invadindo o cotidiano por inteiro, a culpa em caso de não cumprimento, a sensação de dívida constante, o medo da punição, o medo do fracasso, o medo de adoecer, o medo de falhar. Aqui é fundamental que se entenda que a gestão da dívida resulta um modo de trabalhar em que o trabalhador se sente infinitamente em déficit, em dívida constante.

Entende-se, nesse ponto, o quão imprescindível é inserir a temática das relações de gênero no campo problemático que envolve o esgotamento e a

sobrecarga no trabalho. Os resultados que constituem a etapa quantitativa evidenciam que as mulheres fazem pior avaliação da organização no quesito Divisão das Tarefas do que os participantes que se identificaram com a identidade de gênero masculina. Este dado corrobora com o que foi relatado nas entrevistas individuais e coletivas. Isso ganha contorno quando as mulheres expressam que “o trabalho nunca tem fim”. Essa também é uma enunciação compartilhada por homens, mas há uma diferença: as mulheres que participaram da pesquisa apontaram para sobrecarga produzida pela dupla jornada. A pesquisa “Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil” realizada pelo IBGE (2020) revela que em 2019 as mulheres dedicaram-se aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas).

No caso específico das mulheres que compõem as carreiras da Advocacia Geral da União, isso significa que as exigências do cotidiano laboral disputam, tanto em termos de tempo, quanto de investimento biopsíquico-cognitivo com os afazeres domésticos, a gestão da casa e o cuidado de pessoas. Nota-se também que a questão da dupla jornada tem maior expressão em relação ao cuidado das pessoas da família: “sempre gostei de fazer o trabalho bem feito, mas não tem como. No início relutei muito, mas estava trabalhando 12, 13h por dia, com filha pequena que sentia a ausência da mãe... [...] a família falou, desse jeito não dá (se emocionou relatando) [...] Isso é uma coisa que mexe muito com a gente. Tive que optar pelo ‘trabalho medíocre’ pra preservar a família”.

Pode-se observar a dupla sobrecarga em que o imperativo do desempenho laboral se articula com o imperativo da “boa mãe”, da mulher que cuida bem da família (ZANELLO, 2018). A temática da dupla jornada revela, então, que a questão da desigualdade entre homens e mulheres, em especial os heterossexuais e cisgêneros, não se circunscreve, somente, no número de atividades que a rotina da casa exige, mas também no padrão de feminilidade a que as mulheres estão submetidas. Esse padrão, segundo Zanello, é sempre construído nos processos culturais, históricos, sociais e políticos. Ainda que as mulheres busquem romper com essa norma, a expectativa e a pressão que nelas se deposita são constantes e, em muitos casos, derivam em sanções, punições e sofrimento psíquico.

Seguindo na análise da divisão social no trabalho, alguns relatos giram em torno do atravessamento político na distribuição das pessoas nos mais variados processos de regionalização, como enunciado na frase: “o problema da sobrecarga não é da quantidade de processo, o problema é político”. Dessa maneira, “nem sempre as pessoas estão em determinados locais porque conhecem bem as matérias em pauta”. Nem sempre são alocadas em função da eficiência-matéria: “Me tiraram de um setor em que eu sabia fazer as coisas, fazia com qualidade, então porque não fiquei lá, né... imagina isso acontecendo aos montes”, “no previdenciário, o pessoal está adoecendo – a colega vai para lá por ser mais nova – vai odiar e estudar para sair”, “o pessoal está morrendo lá no INSS”, “e o problema lá vai espalhando – a vaga é oferecida, mas acaba sobrando para a regra da antiguidade, e é imposta”.

Referente a comunicação, autonomia, avaliação e participação, há falas sobre a falta de orientação, retrabalhos em função de pouca abertura comunicacional e diretrizes que demoram a chegar. “Às vezes o trabalho sai de mim, vai para o meu chefe, que vai para outro chefe, para outro, tipo uma escadinha, e quando volta aquilo se perde”, “a gente não tem acesso a Brasília, não tenho um e-mail respondido, depois de dois anos, três anos e nada...”. Ao que diz respeito aos processos comunicacionais, observou-se que há espaço de fala, mas as decisões são tomadas de forma hierarquizada, pelas chefias, não levando em consideração a discussão dos coletivos de trabalho. “Há uma falta de autonomia, me sinto um estagiário e não um procurador.” Este funcionamento incide também na autonomia dos membros, pois relatam não haver espaço para criatividade, e sim um trabalho automatizado.

Com a vivência, de quase 2 anos, de um mundo em pandemia, muitas questões giraram em torno da forma de organização do trabalho. Diferente de outras instituições e órgãos, que foram impactados pela mudança brusca de trabalhos presenciais para remotos, os membros que compõem as carreiras da AGU já tinham familiaridade com o trabalho remoto. Todavia, este fato não barrou a vivência de sofrimento. 81,3% dos respondentes afirmaram que a carga de trabalho mudou durante a pandemia, e percebeu-se também que a relação com o trabalho sofreu alterações: “com a pandemia tudo piorou, recebo processo às 11 horas da noite”,

“antes, dava entrada de manhã e desligava o computador à noite e ia embora, só ia ligar o computador no outro dia de novo”, “nem lembro quando foi a última vez que tirei férias, com a questão da pandemia a gente esqueceu disso”, “a demanda de trabalho está sendo muito grande.”

Dunker (2021) afirma que o trabalho pode operar, muitas vezes, como algo que adia nossa relação com os afetos, por isso houve tanta intensificação do trabalho durante a pandemia. Esta intensificação pode ser lida como uma estratégia defensiva contra o sofrimento de viver tempos de incertezas e lutos, todavia não se pode afirmar que esta estratégia protegeu a saúde mental já que a intensificação do trabalho aparece como algo que produz sofrimento. É importante pontuar que as estratégias defensivas são montadas inconscientemente, com o intuito de proteção da psique contra um sofrimento, mas quando atuam por um longo período de tempo tendem a esmorecer, podendo resultar, inclusive, em adoecimento. As estratégias defensivas são as reações construídas para enfrentamento e proteção da psique contra as situações de risco e, conseqüentemente, sofrimento proveniente do trabalho. Estas podem ser tanto da ordem individual quanto coletiva (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994), pois os trabalhadores e trabalhadoras sempre buscam criar estratégias para lidar com seu sofrimento e continuar trabalhando.

Um dos pontos discutidos em relação à pandemia foi o impacto negativo nas redes de solidariedade, na relação com os colegas, e nos encontros coletivos para construção de conhecimento a fim de executar o trabalho. Para Dejours (2004, 1999), a construção de um espaço público de discussão, de encontro entre os trabalhadores, é o *locus* de problematização e elaboração de questões relacionadas ao trabalho, sendo um dos pilares para a vivência de saúde e prazer no trabalho. As falas expressam isso: “o volume de trabalho é grande e as pessoas acabaram se afastando dos colegas, não trocamos mais informações sobre os casos”, “essa questão das pequenas coisas, de tomar um café, etc, isso tá fazendo falta pra nossa sanidade”. As falas evidenciam uma fragmentação nos coletivos de trabalho, surgindo um sentimento de solidão.

Todavia, escutou-se falas que não colocam a pandemia como o motor de grandes transformações: “eu não vejo minha colega de sala há três anos”, “já trabalhava de forma remota antes da pandemia, porque se mantivesse presencial

não daria conta do trabalho por problemas de estrutura, computador, sala, etc”, “estou há um ano sem encontrar as minhas rodas afetivas, pode até se dizer que é pela pandemia, mas não, não é, sabe por que... porque se não tivesse pandemia, eu também não iria, não conseguiria”, “a pandemia só agravou algo que já existia”, “com a pandemia, conseguimos diagnosticar problemas”. Como dito em uma das falas, a pandemia colocou uma lente sobre questões que já se apresentavam nas configurações atuais do trabalho: aceleração do tempo, fragmentação dos coletivos e esfumaçamento entre a vida pessoal e profissional; todos alimentados pela sensação de dívida constante.

Surge a questão da infraestrutura e das condições de trabalho. Alguns avaliam que trabalhar dentro do órgão é melhor, pois tem acesso a uma estrutura ergonômica, computador com duas telas, equipe de tecnologia da informação à disposição para solução de possíveis problemas; todavia, também escutou-se muitos afirmarem que as condições de trabalho em casa, são melhores, principalmente os membros que trabalham no INSS: “as pessoas tem medo de estacionar em frente ao prédio porque a marquise pode cair”, “vamos liberar o teletrabalho, mas a água é sua, a internet é sua, a cadeira é sua, o equipamento é seu”, “eu vejo o teletrabalho como um abandono total”, “eu venho trabalhar aqui no prédio para não perdermos o pouco que já temos e também para poder reclamar do que não tem. Se saímos do local, pior fica”.

Concluindo a discussão da organização do trabalho, onde se observou os ritmos, prazos e condições de trabalho, assim como a comunicação, autonomia, avaliação e participação, considerou-se a média apresentada e os parâmetros estabelecidos para avaliação do instrumento como risco médio, porém com uma porcentagem relevante de respondentes apresentando alto risco. Este resultado sugere a proposição de mudanças relativas à organização do trabalho, principalmente nos temas: ritmos, prazos e condições. Demandam atenção e intervenção situações como: trabalhar nos finais de semana, recursos materiais e tecnológicos, falta de recursos humanos e hierarquização nas tomadas de decisão.

### 3.2.2. Estilos de Gestão

Conforme já destacado, o trabalho pode ser fonte de prazer e realização ou, por outro lado, fonte de angústias e sofrimento. Alguns aspectos que constituem a mobilização subjetiva e permitem a busca pelo prazer no e pelo trabalho são: a inteligência prática, que significa a participação criativa, o que contribui na produção de sentido do trabalho; o espaço público de discussão e deliberação, que pressupõe a possibilidade de discussão acerca das divergências e soluções encontradas via participação inteligente dos sujeitos envolvidos; e o reconhecimento, isto é, a retribuição simbólica pela dedicação no trabalho, o que envolve colegas e superiores (LIMA, 2013; MENDES; MULLER, 2013). Modelos de organização do trabalho que restringem a mobilização subjetiva, portanto, agravam as vivências de sofrimento patogênico. Neste contexto, os estilos de gestão têm grande importância para compreensão da experiência dinâmica envolvendo trabalhador - sofrimento - trabalho, já que quanto maior a rigidez e divisão do trabalho “maior a dificuldade da tarefa adquirir sentido, menor a possibilidade do uso potencial criativo e, conseqüentemente, maior a possibilidade de ocorrência do sofrimento patogênico” (FACAS, 2013, p.65).

A Escala de Estilos de Gestão (EEG) compõe o PROART e é constituída pelos seguintes fatores: o estilo gerencialista e o estilo coletivista. O **estilo gerencialista** se caracteriza por estrutura verticalizada, forte sistema de regras e sistema disciplinar rígido. Também pode apresentar culto às figuras de liderança e dificuldade de reconhecimento do outro. Já o **estilo coletivista** apresenta como característica a maior coesão e união, valorizando as relações de troca, favorecendo vivências de bem-estar no trabalho (FACAS, 2013). Os fatores apresentaram alfa de Cronbach de 0,89 e 0,92, consideradas, respectivamente, alta e muito alta nos parâmetros propostos por Freitas e Rodrigues (2005).

Na EEG não se fala em risco, mas na presença de determinado estilo de gestão. Com base em Facas e Mendes (2018), apresentam-se os parâmetros de avaliação na tabela-resumo abaixo, cujos valores correspondem ao modelo de gestão pouco característico, de presença moderada ou padrão predominante dos fatores correspondentes.

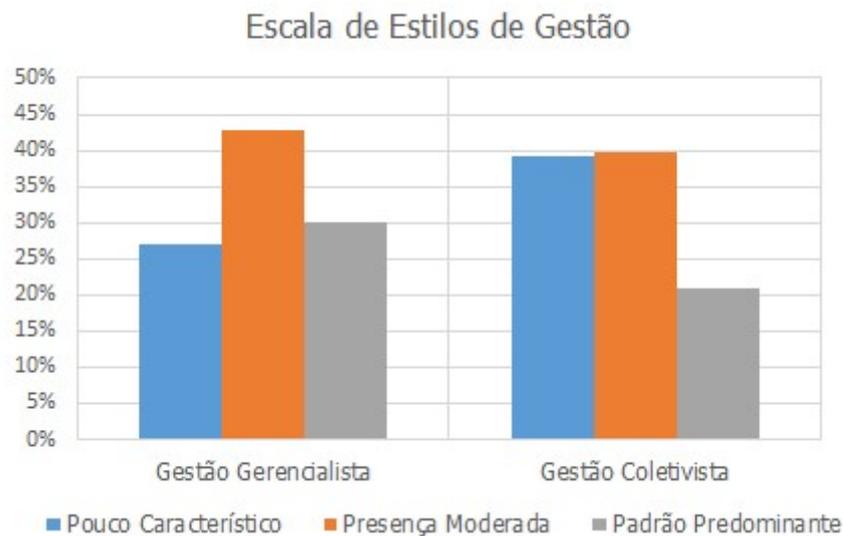
**Tabela 2 - Parâmetros de avaliação de presença para EEG**

Escala	Fator	Pouco Característico	Presença Moderada	Padrão Predominante
Escala de Estilos de Gestão	Estilo Gerencialista	1,00 - 2,49	2,50 - 3,49	3,50 - 5,00
	Estilo Coletivista	1,00 - 2,49	2,50 - 3,49	3,50 - 5,00

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Facas e Mendes (2018)

A EEG busca identificar quão característicos do trabalho analisado são estes estilos. A gestão gerencialista apresenta média de 3,07 (DP=0,86), indicando presença moderada, da mesma forma, o estilo de gestão coletivista também apresenta presença moderada, com média de 2,76 (DP=0,88). Segundo Knust, Seidl & Facas (2019) nenhum dos dois estilos de gestão pode ser considerado pouco característico ou predominante neste estudo. No entanto, a análise mais detalhada dos dados permite identificar que o órgão apresenta características mais próximas ao estilo gerencialista (Gráficos 9 e 10). Dois itens apresentam médias elevadas, que correspondem ao intervalo considerado predominante no estilo gerencialista, são eles: “é creditada grande importância para as regras nesta organização” (m= 3,83) e “a hierarquia é valorizada nesta organização” (m=3,64). Já no estilo de gestão coletivista, apenas um item corresponde ao intervalo que indica predominância: “as pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado” (m=3,79).

## Gráficos 9 e 10 - Resultado de presença para os Estilos de Gestão Gerencialista e Coletivista



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Foi efetuada, também, a análise de comparação de médias Anova da Escala de Estilos de Gestão, identificando associação estatisticamente relevante no fator **Gestão Gerencialista**, as seguintes questões: 1) Qual a sua orientação sexual? ( $p=0,005$ ); 2) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,011$ ). Acerca destas questões, é possível apontar, de forma resumida, que:

1. Respondentes que se identificaram como homossexuais percebem o estilo de gestão gerencialista como mais característico da organização do trabalho;
2. Participantes que relatam que percebem o estilo de gestão gerencialista como mais característico da organização do trabalho relatam maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho.

Já no fator **Gestão Coletivista**, as seguintes questões apresentaram relação estatisticamente significativa: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,016$ ); 2) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,049$ ); 3) Faixa Etária ( $p=0,024$ ).

1. Participantes que percebem o estilo de gestão coletivista como mais característico da organização do trabalho responderam possuir condições adequadas para realizar o trabalho remotamente;
2. Participantes que consideram o estilo de gestão coletivista mais característico afirmaram “nunca” ou “raramente” trabalhar em dias não úteis;
3. Respondentes situados nas faixas intermediárias (de 41 a 50 e de 51 a 60 anos) percebem o estilo de gestão coletivista como menos característico do que os respondentes situados nas menores e na maior faixa de idade (Até 30 anos, De 31 a 40 anos, e De 61 a 70 anos).

Apesar de os dados mostrarem escores de presença moderada para os dois estilos de gestão, a pesquisa clínica indica fortes indícios de uma gestão que é gerencialista. Para analisar as falas expressas durante as entrevistas foi observado os seguintes temas: comprometimento com o trabalho, participação nas tomadas de decisões, níveis de hierarquia, presença ou não de burocratização, controle, interação profissional, reconhecimento no trabalho executado e espaço para construções coletivas.

Em uma linha analítica das falas percebe-se que há uma lógica de gestão que se dá pelo medo. O medo opera como um dispositivo da gestão do trabalho. As pessoas não param, mesmo que cansadas. O PAD (Processo Administrativo Disciplinar) se corporifica como um motor para o trabalho incessante. O medo em sofrer um processo administrativo aciona um funcionamento de aceleração e de uma conexão permanente com o trabalho. As falas mostram um desligamento do sentido do trabalho e um movimento de produção que se cria pelo discurso da punição: “é impressionante, mas trabalhamos para não sermos punidos”, “o volume aumenta o medo de errar”, “eu fico pensando: não posso errar, não posso errar, e a angústia aumenta”, “temos medo de processo disciplinar”, “se trabalha no limite e ainda pode ser punido”, “a corregedoria e o gestor são os primeiros a apontar a perda de prazos, logo eles que deveriam nos auxiliar na construção de melhores processos e formas de trabalhar”, “estão preferindo punir para mostrar para a

sociedade.” Isso não quer dizer que não há sentido no trabalho realizado, mas que a percepção dos membros das carreiras sob o controle se seu trabalho ultrapassa o prazer do senso de utilidade de sua produção.

Durante as entrevistas, duas possibilidades de responder PAD's se evidenciaram: a perda de prazo ou o erro. A perda de prazo parece ser a que mais desorganiza os membros das carreiras em sua cotidianidade: “a gente tira férias para trabalhar, porque nas férias pára de cair processo lá”, “pego atestado para trabalhar”, “nos domingos trabalho pelo menos 6 horas, para conseguir não entrar a semana devendo tanto”, “trabalhamos nas férias, feriados, final de semana, acordo de madrugada”. A perda de prazo faz com que o trabalho borre as fronteiras de tempo e espaço de trabalho, vida privada e vida profissional, e parece ser o disparador de um modo de vida desestabilizador e produtor de sofrimento e adoecimento. Enquanto que o medo de errar, vem como consequência de um trabalho que muitas vezes se dá sem a atenção necessária pelo ritmo imposto. O medo de errar habita a futuridade, causando sintomas ansiosos: “um advogado ter que responder no TCU é um problema, nenhum salário compensa isso”.

Em um ambiente de trabalho onde o que é relevante é o número de processos realizados, e não a qualidade, se instaura um funcionamento onde é barrado ao sujeito trabalhador a possibilidade de reconhecer seu trabalho como algo bem feito, e investir em processos criativos, que são fundamentais para o prazer no trabalho e, conseqüentemente, para a saúde mental. O modelo de gestão por resultados, ou seja, pelo número de processos realizados, permite uma avaliação individual e culpabilizadora da pessoa que trabalha, evidenciando uma gestão centralizadora, como expresso nas seguintes falas: “é humanamente impossível trabalhar com qualidade no previdenciário”, “não é a questão quantitativa que me deixa preocupado e sim a qualitativa”, “para a gestão, só se trata de números”.

O controle não se dá apenas pelo medo do PAD, mas pelas tecnologias implantadas na rotina de trabalho: “hoje a folha de frequência é a produtividade, daí a gente vê que tem colegas fazendo 10 processos no domingo”, “caí no radar, o radar fica tirando relatórios de todo mundo, para ver se tu tá trabalhando. Uma vez peguei uma infecção intestinal, fiquei dois dias sem trabalhar, não levei atestado, eu já trabalhava em casa, e caí no radar, o radar me pegou porque não produzi em 2

dias.” De acordo com Gaulejac (2007, p. 36) “o poder gestor fica obscurecido. Torna-se difícil identificá-lo por causa da distância crescente entre, de um lado, sistemas de organização complexos, (...) virtuais e, por outro lado, indivíduos encarregados de pô-los em prática”. Desta forma, quando se fala em gestão, as narrativas se dão através dos temas do PAD, qualidade *versus* número e *Sapiens*.

A responsabilização única e exclusiva do trabalhador causa a sensação de desamparo, mostrando um não reconhecimento pelas chefias do trabalho prestado: “e o sistema cai, e o *Sapiens* tá lento, e o gestor diz: o problema é seu!”, “o que eu notei é que a AGU não sabe o que a gente faz”. Quando o modelo de gestão é baseado no medo e no não reconhecimento, as vivências dentro do ambiente de trabalho tornam-se adoecedoras. De acordo com Gaulejac (2007), na empresa gerencial a incerteza não é tanto um recurso, mas sim uma ameaça; não há certeza dos critérios utilizados, principalmente em relação a recompensas e sanções. A “proposta” gerencial é de que os trabalhadores aceitem o risco, e vivam com o sentimento de não mais controlarem seu ambiente de trabalho.

Aqui, torna-se importante pontuar a diferença entre sofrimento e adoecimento. Quando o trabalhador ou trabalhadora vivencia situações que desestabilizam seu funcionamento psíquico, surge a possibilidade de sofrimento. Este sofrimento pode ter duas saídas (MORAES, 2013): uma saída criativa, que quando encontra uma coletividade se efetiva em uma saída saudável para o sofrimento, retornando a vivências significativas de prazer no trabalho, e conseqüentemente saúde; enquanto que, na impossibilidade de ressonância coletiva do sofrimento, de constituição de espaço de fala sobre o que se vive e da não coletivização das problemáticas, a saída do sofrimento acaba sendo uma saída patogênica. Neste último caso, o sofrimento, que se constitui como adoecimento, pode ser seguido de afastamento do trabalho para tratamento, readaptação funcional, aposentadoria por invalidez, e suicídio.

E assim surge o assunto do suicídio: “tive um colega que respondeu PAD, por perda de prazo, e depois se suicidou”, “eu tentei me matar”, “não vou te mentir, já pensei em tirar minha própria vida”, “ideação suicida, quem nunca?”. A gestão do medo também se presentifica nos processos de afastamento, sobretudo na ação de determinadas juntas médicas que deslegitimam a narrativa das pessoas,

culpabilizando-as por processos de adoecimento, ou mesmo imputando-as como sujeitos de má fé, como se a culpa do adoecimento fosse do trabalhador e não um efeito dos processos vividos. Há uma banalização do sofrimento alheio e uma naturalização de que o trabalho causa adoecimento, esse modo de se colocar frente aos constrangimentos do trabalho vem como uma possibilidade de proteção, mas causa um anestesiamiento, impossibilitando a mobilização para a ressignificação do trabalho.

A hierarquia também é um tema recorrente. Através da escuta realizada, percebe-se que duas instituições se destacam no funcionamento hierarquizado, o Banco Central e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional: “existe uma lógica hierárquica, mesmo sendo da mesma carreira”, “é preciso democratizar os processos”, “existem os que decidem e existem os que fazem o que é decidido”, “a palavra que me vem à cabeça é desprezo”, “as decisões já vem tomadas de Brasília, tanto de tese, de organização, de distribuição de equipes”, “minha gestora ouve a equipe, mas não participamos das decisões, é só para dizer que ouve mesmo”, “o que eu questiono são as estruturas de poder, tem que ter mais colegiado”.

Muitos relatam que os movimentos políticos são mais valorizados do que o planejamento estratégico. Não existem critérios objetivos para que as pessoas cheguem aos cargos de chefia. São comuns falas como: “amigo do Rei vira chefe”, “aquele que não bate de frente vira chefe”, “às vezes as pessoas viram chefes porque não dão conta do trabalho na ponta”. Surge também a discussão que não possuem formação para ocuparem cargos de gestão, faltam gestores e algumas pessoas que ocupam esses cargos acabam pagando com recursos próprios cursos de formação na área: “respondi mais de um PAD como gestora – no primeiro foi devastador. Não fazemos concurso para ser gestor”.

As questões que envolvem o autoritarismo hierárquico, bem como as políticas de privilégio também ganham forma quando o assunto se volta para a violência e assédio de gênero. No decorrer das entrevistas individuais e coletivas, pode-se observar as seguintes enunciações: “poucas mulheres assumem cargos de chefia”, “as mulheres advogadas sofrem violência dos juízes”, “nunca vi homens reclamarem que os juízes gritam com eles, só as mulheres”. Cabe lembrar que no decorrer da

análise sociodemográfica, a pesquisa apontou que o número de mulheres, sobretudo as que se reconhecem e são reconhecidas como cisgêneras e brancas, é estatisticamente equivalente quando em comparação com os homens também brancos cisgêneros. Isso, por um lado, denota práticas de igualdade na inserção de mulheres cisgêneras nesse campo de trabalho em específico. No entanto, a pesquisa parte dos mesmos pressupostos apontados pela Convenção 190 da OIT, para a qual a inserção de mulheres no trabalho não garante a permanência e garantia de um trabalho digno e livre de violência.

É preciso reconhecer, então, que muitas dessas mulheres enfrentam a pressão do imperativo do desempenho laboral, somando-se a expectativa coercitiva produzida pelo imperativo da eficiência na relação com a família e, na mesma medida, sofrem violência e assédio de gênero no cotidiano de trabalho. Esse dado corrobora com estudos de Zanello (2018), sobretudo quando a autora indica que não há absolutamente nada especificamente biológico que se localiza no corpo da mulher que justifique o elevado e exponencial índice de adoecimento psíquico no trabalho na contemporaneidade. Mulheres não são biologicamente e psicologicamente mais frágeis do que os homens, mas sim, e exponencialmente, impedidas de acessar e vivenciar aquilo que lhes é de direito: a dignidade de um trabalho livre de toda e qualquer violência. E como já citado a violência e o assédio no trabalho são, em grande medida, produtores de adoecimento laboral

A violência e assédio no trabalho produzem, em muitos casos, intersecções com o racismo, seja ele institucional e ou interpessoal. Algumas falas que surgiram durante as entrevistas individuais e coletivas expressam práticas racistas nas relações de trabalho: “já falaram que o meu cabelo não combinava com o meu cargo”, “existe racismo institucional, machismo institucional”, “deslegitimam o trabalho de mulheres e negros”. Esses relatos requerem da pesquisa o diálogo com o Instituto Amma Psique e Negritude (2021) para quem o racismo produz efeitos deletérios à saúde psíquica, em alguns casos pode desenvolver sintomas e sofrimento psíquicos.

Tomando como base para discussão os cruzamentos de dados realizados, percebeu-se que pessoas que estão em equipes com estilo de gestão gerencialista, têm maior tendência a trabalhar nos finais de semana e maior número de problemas

de saúde relacionados ao trabalho. A literatura (MENDES; AREOSA; ARAÚJO, 2021) nos indica que este modelo de gestão é reconhecido por ser gerador de angústia e sofrimento, trazendo a perfeição como imperativo, onde a pessoa que trabalha não pode errar, falhar nem fracassar. E caso isso aconteça, os coletivos estão tão fragmentados pelas práticas cotidianas que toda a abordagem do adoecimento é feita de forma individual e culpabilizando o sujeito que adocece.

A avaliação desta escala, quando analisada em conjunto com a organização do trabalho e as questões sobre a pandemia, visibilizou um modo de trabalho na AGU, que já era híbrido anteriormente a pandemia, e que produz uma fragmentação dos laços de cooperação entre os membros das carreiras. Este modo de funcionamento facilita uma gestão gerencialista e individualista, que se expressa nas falas: “o *home office* afrouxa os laços entre os colegas”, “antes da pandemia, trabalhava híbrido, dia sim dia não, porque isso proporcionava conviver com colegas, sentir o clima da procuradoria, saber o que o pessoal estava pensando”, “vejo como negativo o *home office* total”.

Uma fala muito elucidativa, que se escutou inúmeras vezes durante a pesquisa foi: “eu confundo os tempos de trabalho quando estou em casa, a vida pessoal fica esquecida.” A administração, a gestão e o planejamento já entenderam que as pessoas rendem muito mais quando estão em casa, não gastam tempo no trânsito, não encontram os colegas para um café, almoço, e que todo esse tempo é revertido para o trabalho. Soma-se a isso a diminuição do gasto estatal com energia elétrica, material de escritório, higiene e limpeza. Além do mais, o estar em casa aciona um mecanismo de culpa, onde há um risco de invisibilidade do trabalho realizado, desta forma, as pessoas aceleram, trabalham mais e buscam estar disponíveis para o trabalho em tempo integral, para que seu trabalho tome certa visibilidade.

Todos estes mecanismos dos processos de gestão no trabalho geram sofrimento com risco associado para o adoecimento. Desta forma, apesar de aparecer presença moderada para os dois estilos de gestão, na escuta clínica sobressai o estilo de gestão gerencialista, representado pela gestão do medo. Existe uma demanda para ações urgentes relacionadas aos PAD's, a responsabilização dos gestores juntamente com os trabalhadores, democratização dos processos,

gestão colegiada, reconhecimento do trabalho realizado e mudança nos processos de avaliação do trabalho.

### **3.2.3. Indicadores de Sofrimento no Trabalho**

Apresentamos na abertura do item anterior alguns indicadores de prazer e bem-estar no ambiente laboral: a inteligência prática, o espaço público de discussão e deliberação e o reconhecimento. Quando a possibilidade de vivência destas três esferas se torna muito restrita ou ausente, cresce a probabilidade do trabalhador vivenciar o sofrimento patogênico no trabalho, ou seja, uma forma de sofrimento prolongado na qual se vivencia a sensação de fracasso e que pode levar ao adoecimento (MORAES, 2013). Alguns indicadores da presença desta forma de sofrimento são: a sensação de inutilidade ao realizar um trabalho sem sentido para si e desimportante para a sociedade; o sentimento de injustiça, desânimo e desgaste com o trabalho; e o sentimento de desvalorização e ausência de reconhecimento pelos colegas e pelos superiores hierárquicos, assim como a falta de liberdade para expressar o que pensa em relação ao trabalho (FACAS; MENDES, 2018)

A Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho (EIST) compõe o PROART e é constituída por 28 itens que avaliam as características supracitadas através de três fatores, são eles: Falta de Sentido no Trabalho; Esgotamento Mental; e, Falta de Reconhecimento. Nesta pesquisa, todos os fatores apresentam valores alfa de Cronbach que indicam confiabilidade muito alta (FREITAS; RODRIGUES, 2005). A tabela-resumo abaixo apresenta os fatores que compõem a escala e os valores que definem o risco associado a eles: baixo, médio e alto. (FACAS; MENDES, 2018).

**Tabela 3 - Parâmetros de avaliação de risco para EIST**

Escala	Fator	Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho	Falta de Sentido do Trabalho	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	Esgotamento Mental	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	Falta e Reconhecimento	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Facas e Mendes (2018)

Destacou-se negativamente o fator **Esgotamento Mental (EM)** ( $\alpha=0,91$ ) (Gráfico 12), o qual apresenta  $m=3,49$  e  $DP=0,94$ , indicando risco médio. Porém, é importante destacar que o índice elevado de respondentes com escores compatíveis ao **risco alto** deve ser considerado para uma análise mais fiel à realidade da categoria. Este é o caso de quase 44% da amostra, enquanto 44,7% dos respondentes apresentam **risco médio**. Como já destacado, a literatura indica que o risco médio revela uma situação limite, demandando intervenções a curto e médio prazo, ao passo que o risco alto indica situação crítica e demanda intervenções imediatas (FACAS; MENDES, 2018). Os dados revelam ainda que o **risco baixo** neste fator, que indicaria resultados positivos e aspectos a serem mantidos e estimulados pela organização do trabalho, é realidade para apenas 11,5% dos participantes. No fator EM, os itens piores avaliados, em média, foram: “meu trabalho é desgastante” ( $m=4,07$ ); “meu trabalho é cansativo” ( $m=4,07$ ); e “meu trabalho me sobrecarrega” ( $m=3,98$ ), todos com escores no escopo do risco alto. O item melhor avaliado neste fator foi “meu trabalho me faz sofrer” ( $m=2,87$ ), correspondente ao risco médio. Observa-se que nenhum dos itens do fator Esgotamento Mental apresentou, na média, baixo risco.

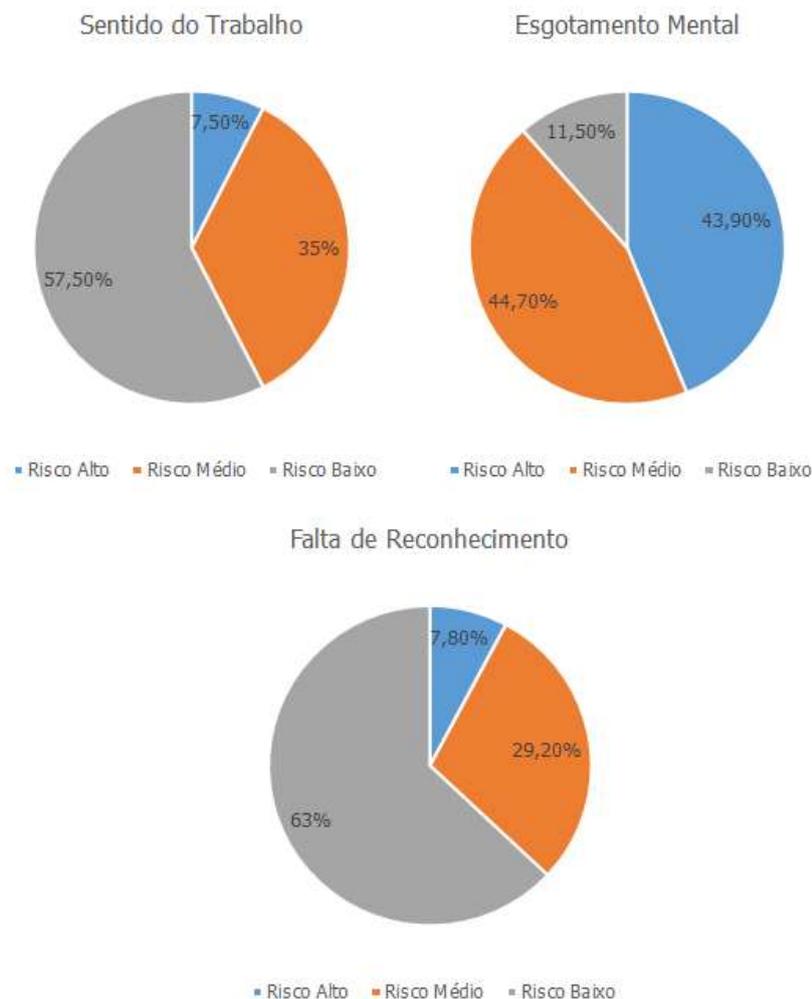
Já os fatores **Falta de Sentido no Trabalho (FST)** ( $\alpha=0,91$ ) e **Falta de Reconhecimento no Trabalho (RT)** ( $\alpha=0,92$ ) foram mais bem avaliados pelos respondentes. O primeiro apresentou  $m=2,25$  e  $DP=0,88$ , o que indica baixo risco.

Ou seja, aponta aspectos que devem ser mantidos e fortalecidos no trabalho, pois beneficiam a saúde dos trabalhadores das carreiras da Advocacia Pública Federal. Este resultado aponta para percepção de que o trabalho desenvolvido tem utilidade e importância para si, para a organização e para a sociedade (FACAS; MENDES, 2018). De forma mais detalhada, o estudo aponta risco baixo para 57,5%, enquanto o risco médio e o risco alto aparecem para 35% e 7,5%, respectivamente (Gráfico 11). Na medida em que os riscos médios e alto são indicadores de risco psicossocial, a somatória de 42,5% deve ser considerada como indicador, ainda que o fator presente resultado mais satisfatório que outros analisados. Ainda acerca da Falta de Sentido no Trabalho, o estudo aponta que os participantes não se reconhecem nestas expressões: “permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho” ( $m=1,85$ ), “minhas tarefas são banais” ( $m=1,97$ ) e “meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade” ( $m=1,97$ ), todos eles apresentando índices compatíveis com o baixo risco, indicando pouco acordo com a afirmativa apresentada. Em contrapartida, o item com o qual os respondentes demonstraram maior acordo foi a afirmativa “sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas” ( $m=3,15$ ), que apresenta resultado compatível com o risco médio.

De forma semelhante, o fator **Falta de Reconhecimento no Trabalho (FRT)** teve boa avaliação pelos participantes,  $m=2,16$  e  $DP=0,91$ , indicando baixo risco. Este resultado demonstra a presença de sentimentos de valorização, aceitação e admiração pelos colegas e superiores, além de indicar a presença de espaço para expressar o que pensa ou sente em relação ao trabalho (FACAS; MENDES, 2018). Os resultados deste fator apontam para baixo risco em 63% dos participantes da pesquisa, enquanto o risco médio é presente para 29,2% e o risco alto para 7,8% dos respondentes (Gráfico 13). Assim como na análise do item anterior, cabe destacar que, em que pese o resultado positivo, há presença de risco psicossocial revelado na somatória dos riscos médio e alto, totalizando 37%. O item pior avaliado no fator Falta de Reconhecimento no Trabalho, portanto, demandando maior atenção, foi “meu trabalho é desvalorizado pela organização” ( $m=3,04$ ), cujo resultado é compatível com o risco médio. Os itens com melhor avaliação e que devem ser mantidos e estimulados pela organização do trabalho foram: “o trabalho que realizo é desqualificado pela chefia” ( $m=1,74$ ), “meus colegas desvalorizam meu trabalho” ( $m=1,95$ ) e “falta-me liberdade para dialogar com minha chefia” ( $m=1,27$ ),

todos eles com escores equivalentes ao risco baixo. Isto é, os participantes demonstraram pouco acordo com a afirmativa apresentada.

### Gráficos 11, 12 e 13 - Resultado de risco para os fatores Falta de Sentido no Trabalho, Esgotamento Mental e Falta de Reconhecimento



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Realizada a análise de comparação de médias Anova, algumas questões apresentaram correlação estatisticamente significativa. No fator **Esgotamento Mental** destaca-se: 1) Sua carga de trabalho mudou durante a pandemia de COVID-19? ( $p=0,000$ ); 2) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,037$ ); 3) Sua atuação se dá de forma ( $p=0,031$ ); 4) Trabalha em

dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,000$ ); 5) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,000$ ); 6) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,035$ ); 7) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,000$ ).

1. Participantes que afirmaram que a carga de trabalho mudou durante a pandemia apresentam risco aumentado de Esgotamento Mental em relação aos participantes que responderam negativamente;
2. Participantes que responderam acreditar não possuir as condições adequadas para realizar o trabalho remotamente apresentam maior risco de Esgotamento Mental, com média compatível ao Risco Alto, demandando intervenções imediatas;
3. Respondentes que indicaram atuar de forma “contenciosa” apresentam risco superior de Esgotamento Mental em relação aos respondentes que indicaram as opções “consultiva” e “não se aplica”;
4. Os respondentes que indicaram trabalhar mais frequentemente em dias não úteis apresentaram maior risco de Esgotamento Mental, sendo que os participantes que apontaram a opção “sempre” apresentaram média compatível com o Risco Alto, demandando intervenções imediatas na organização do trabalho;
5. Os respondentes com maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano apresentam maior risco de Esgotamento Mental;
6. Os participantes que responderam fazer uso de medicação para transtorno psíquico apresentaram maior risco de Esgotamento Mental;
7. Quanto maior o número de horas trabalhadas, maiores os riscos de Esgotamento Mental, sendo que **todos os participantes da pesquisa com média superior a 8 horas diárias trabalhadas passam a enquadrar-se no risco alto para o fator**, o que indica necessidade de intervenção urgente.

No fator **Falta de Sentido no Trabalho** as seguintes questões apresentaram correlação estatisticamente significativa: 1) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,023$ ); e, 2) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,003$ ). Na primeira questão é possível identificar maiores riscos nos grupos que relatam “nunca” trabalhar em dias não úteis e “sempre” trabalhar em dias não úteis, sendo este último o de maior média e, portanto, maior risco. A segunda questão revela associação entre menor percepção de sentido no trabalho e o maior uso de medicação para transtornos psíquicos.

Por último, a análise Anova do fator **Falta de Reconhecimento no Trabalho** revela correlação significativa com as questões: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,000$ ); 2) Em sua opinião, qual seria o melhor modelo de trabalho? ( $p=0,026$ ); 3) Carreira ( $p=0,026$ ); 4) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,001$ ); 5) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,001$ ); 6) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,009$ ); 7) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,006$ ).

1. Participantes que afirmam não possuir condições adequadas para realização do trabalho remoto indicam, também, falta de reconhecimento no trabalho;
2. Os participantes que preferem o trabalho totalmente presencial são os que percebem maior reconhecimento no trabalho, enquanto os participantes que apontam para a falta de reconhecimento no trabalho têm maior preferência pelo trabalho totalmente remoto. Coerente com esta tendência, os participantes que demonstram preferência pelo trabalho híbrido têm média situada entre as duas citadas anteriormente;
3. A carreira dos Advogados da União demonstra menor percepção de reconhecimento no trabalho, seguidos da carreira de Procuradores da Fazenda;

4. Respondentes que indicam “raramente” trabalhar em dias não úteis são os que percebem maior reconhecimento no trabalho. Já os respondentes que indicam “sempre” ou “nunca” trabalhar em dias não úteis percebem maior falta de reconhecimento no trabalho;
5. Participantes que apontam maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano também indicam menos reconhecimento no trabalho. Ou, de forma inversa, trabalhadores com menor percepção de reconhecimento no trabalho apresentam maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho;
6. Quanto maior o número de horas trabalhadas, maior o sentimento de falta de reconhecimento no trabalho.

Levando em consideração o tema do esgotamento mental, na análise clínica, observou-se que as palavras cansaço e estresse foram, de diferentes formas, utilizadas no decorrer das entrevistas: “me sentia cansada, mas não me permitia descansar”, “as vezes me sinto irritado e estressado”, “eu sempre dizia que o que eu tava sentindo era estresse, mas era algo muito pior”, “estresse é uma maneira de dizer que tá tudo bem, todo mundo fica estressado, basta descansar um pouco”, “o que eu não queria ver é que eu estava doente, eu já não aguentava mais”.

É comum as pessoas relacionarem o cansaço como o principal efeito da sobrecarga. De forma bastante genérica também há uma associação entre excesso de trabalho e aquilo que é nomeado como estresse. O que estas falas enunciam é que o cansaço se amplia porque se está diante de um processo de esgotamento mental. O esgotamento diz respeito a uma experiência de trabalho que enfrenta cotidianamente elementos fundamentais que são relatados durante as entrevistas: a percepção de injustiça quando o assunto se volta para a distribuição de trabalho pouco equitativa, a falta de transparência com relação aos resultados em âmbito nacional, a solidão no trabalho, deslegitimação da gestão quando o assunto é participação, planejamento e decisões, o constrangimento e ameaça no trabalho, quando se trata do volume de atividades. E nestes indicadores aparecem os modos de organização do trabalho e o estilo de gestão discutidos nas escalas anteriores.

Há um mecanismo que se retroalimenta e que se torna um funcionamento que gera sofrimento entre os membros: o “fazer tudo meia boca”. Este modo de funcionar pode ser uma estratégia para evitar a perda de prazos, mas traz como consequência um sofrimento que chamamos de ético. Sofrimento ético é a vivência de uma racionalização onde o trabalhador/trabalhadora sabe que pode fazer melhor, gostaria de fazer melhor, de se implicar naquela atividade e produzir colocando em sua produção todo seu conhecimento, mas não há tempo nem espaço para isso. Ou seja, quando a pessoa que trabalha é levada a assumir um risco, para se ver livre de outro risco; e nesta escolha há um confronto com sua ética. Segundo Dejours (2013), este sofrimento desencadeia a experiência da traição de si mesmo, gerando sofrimento.

Falas como: “a chefia em Brasília está interessada em números, e não em qualidade”, “na minha equipe a gestora diz que só pode ficar procurador que faz mais de 20 processos por dia”, “se você quer qualidade não consegue trabalhar 8 horas por dia, tem que trabalhar bem mais”, evidenciam que os membros das carreiras trabalham com a necessidade de fazer escolhas que não vão de acordo com seus princípios, e que existem consequências tanto psíquicas, quanto jurídicas para isso.

Quando um trabalhador/trabalhadora se comporta de forma contraditória aos seus princípios, acaba se condenando moralmente, e vivenciando um sofrimento que se manifesta como insegurança, vergonha, medo e angústia, como nas falas que seguem: “sofri um PAD por uma petição genérica: foi minha primeira tristeza no trabalho”, “obrigam a gente a fazer petições genéricas, e quando a gente faz, isso se volta contra a gente”, “como você vai viajar com o processo de um milhão, 2 milhões andando? Sabendo que vai perder o prazo, porque não te deram os elementos necessários antes do prazo?” De acordo com Dejours (2007) o sofrimento ético não pode ser minimizado ou negado. Ainda mais quando ele fala de uma forma de funcionar que é coletiva, ao mesmo tempo em que existe uma estratégia de proteção, esse modo de operar não é reconhecido como algo saudável.

Falas como: “qualidade, esquece, eu me sinto o Charles Chaplin”, são pistas para entender a feitura do trabalho dos procuradores e advogados da AGU. O trabalho realizado se enquadra no conceito de trabalho intelectual, ou seja, é um tipo

de trabalho que exige uma mobilização psíquica muito grande, e que o resultado não condiz, muitas vezes, ao tempo de trabalho empregado para desenvolvê-lo. Ou seja, no processo de produção de um documento existe uma mobilização subjetiva que envolve um saber fazer, o perfil do trabalhador, a criatividade, tempo de pesquisa e investigação e tempo de criação de uma estratégia para a feitura do trabalho. Diante disso, muitos afirmam que “não tem sentido falar em carga horária, e sim em volume de processo”, “falar em número de horas trabalhadas não tem lógica no meu trabalho.”

Dejours (2008) afirma que para um mesmo tempo de trabalho, uma pessoa poderá descobrir uma sensação de alegria e prazer, caso ela sinta-se reconhecida pelo que faz, enquanto que outra pessoa poderá acessar apenas frustração, pelo mesmo tempo de trabalho realizado, o que indica que os membros estão corretos quando não conseguem avaliar seu trabalho através do tempo para realizá-lo, e sim pelo afeto que o encontro com o trabalho produz. O empenho da subjetividade ultrapassa, e muito, o tempo que é contabilizado como tempo de trabalho.

Esteira, linha de produção, trabalho repetitivo, modelo fordista, foram termos muito escutados durante a pesquisa. Falas como: “modelo competitivo, fordista do setor jurídico”, “tenho muitas críticas a esse modelo centralizador, burocrático, de pirâmide”, “me sinto Charles Chaplin em tempos modernos”, foram recorrentes, e evidenciam a sensação que o trabalhar na AGU causa em seus membros. As esteiras de produção, que foram a novidade da Segunda Revolução Industrial, dizem de um trabalho fracionado, com um ritmo de trabalho que é determinado pela máquina, este modo de trabalho impacta diretamente na relação interpessoal entre os trabalhadores, pois contribui para a individualização dos sujeitos, reduzindo também o sentimento de cooperação entre eles (DEJOURS, 2015).

Sabendo que este trabalho é intelectual, há um estranhamento em escutar falas como: “meu trabalho é repetitivo”, “maçante”, “braçal”, “tenho que usar os modelos prontos que me mandam”. Esses enunciados evidenciam a sensação de uma desvalorização do trabalho. O reconhecimento do trabalho realizado, o espaço de comunicação adequado, a possibilidade de impressão de sua criatividade, fazem com que a pessoa que trabalha acesse o sentido de seu trabalho, abrindo a possibilidade da vivência de prazer em visualizar o trabalho realizado e ao vê-lo

sendo acessado por outras pessoas. Todavia, há uma enunciação de: “não tem sentido meu trabalho”, o que indica a vivência de sofrimento.

Quando os participantes relatam que não tem sentido o trabalho, não falam da importância social do conteúdo de sua produção, mas sim que não faz sentido o modo como a organização do trabalho e a gestão organizam a instituição trabalho dentro da AGU. Ou seja, quando utilizam falas como esteira de produção, denunciam, objetivamente, a forma como o trabalho é pensado e realizado, e não o conteúdo das tarefas e a sua relevância. Por isso, o sentido do trabalho está avaliado como risco baixo pelo Proart.

O sentido do trabalho está intimamente ligado, também, a possibilidade de reconhecimento no trabalho realizado. O sofrimento é disparado quando o/a trabalhador/a percebe que todo o conhecimento construído ao longo de sua vida não é colocado em prática em seu cotidiano de trabalho. Este sofrimento está associado à forma com que os/as trabalhadores/as falam sobre a sensação de trabalhar em uma linha de produção, onde se sentem meros executantes das tarefas previamente planejadas. As falas evidenciam isso: “é muito subaproveitada a capacidade dos servidores públicos”, “um estagiário faria com maestria o que eu faço: atualizar endereço para cobrança”, “eu me comparo com um gerente de banco, ele ganha menos que eu, mas tem um monte de gente para auxiliar”, “falta de carreira de apoio, os procuradores fazem tudo”, “acontece pagamento de estagiários por fora por parte de alguns procuradores”.

Para que o trabalho seja produtor de saúde mental, é necessário que a pessoa que trabalha consiga imprimir sua criatividade, mas durante as entrevistas escutaram-se falas como: “acho que o nosso trabalho poda muito nossa criatividade”, “a gente não consegue inovar no nosso trabalho”, “tem que seguir todas as diretrizes”, “há frustração quando queremos inovar”. Em muitas situações, esse tipo de fala mobilizava a questão do tempo, da experiência vivida no trabalho e das marcas geracionais.

Como já indicado na análise sociodemográfica, a amostra de respondentes é constituída pelo predomínio de população considerada adulta e pequena parcela de pessoas idosas, com idade até 66 anos. A maioria dessas pessoas possui tempo de

carreira entre 11 e 20 anos. A relação com o sentido do trabalho, reconhecimento e a tecnologia imprime forte intensidade na forma como as/os participantes percebem o trabalho: “a tecnologia é um avanço, muita gente concorda com isso, a questão é que tudo se tornou automático e pouco se analisa, muito se faz”, “os jovens fazem rápido, dão a vida para vencer prazos, mas se tirar os sistema da mão deles, não sabem analisar nada”, “a questão não é quantidade, eu estava em um lugar há 20 anos, sabia fazer tudo, o tempo nem sempre era uma questão pra mim, quando me mudaram de lugar, peguei uma matéria totalmente nova, não faz sentido isso, tudo o que eu faço tenho que pedir pra alguém me ensinar, é muito tempo perdido, não tem planejamento”, “quem é mais jovem busca o lugar em que tudo é mais rápido, independente se aquilo faz sentido para eles, óbvio eles são considerados os mais preparados, né”. Esse tipo de percepção foi compartilhado, na maioria das vezes, por pessoas com faixa etária entre 45 a 60 anos. O que é importante salientar aqui é que as pessoas com faixa etária de 30 a 35 anos, realmente não traziam a tecnologia como uma dificuldade e foram as que mais se queixaram de um sistema precário e lento. Porém, da mesma forma que as pessoas com mais idade (40-60) os de faixa etária (30-35), expressaram, no decorrer das entrevistas, a falta de sentido e esgotamento no trabalho: “quando iniciei o trabalho pensei que faria muito mais do que isso, em função de importância para sociedade, sabe?”, “sei que é importante, mas tudo é meta”, “me sinto sempre esgotado”, “tomo remédio”, “sigo trabalhando porque meus filhos dependem de mim”.

Os relatos acima citados levam a identificar dois pontos de análise: o etarismo e o corpo esgotado. Estima-se, de acordo com o Global Report On Ageism, produzido pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2021) que uma em cada duas pessoas no mundo tenha atitudes discriminatórias em função da idade. Este tipo de discriminação, ainda de acordo com OMS produz efeitos na saúde física e psicológica intensificando o estresse e as autopercepções negativas sobre envelhecimento. Nota-se que no caso das e dos participantes da pesquisa o preconceito etário ocorre quando pessoas mais jovens expressam opiniões discriminatórias sobre as pessoas mais velhas, mas não somente, o inverso também ocorre. Isso não impede que se perceba que aqueles, os considerados mais jovens, que manejam com maior rapidez a tecnologia, sejam mais bem valorizados e reconhecidos pela gestão e organização de trabalho. Certamente isso ocorre

porque, como já identificado, a organização do trabalho valoriza as metas, criando crivos que fazem funcionar a lógica competitiva e excludente dos algoritmos.

Em muitos casos, as pessoas mais velhas, mesmo possuindo experiência suficiente para planejar, analisar, e criar possibilidades com mais eficiência, pouco serão reconhecidas caso não obedeçam ao ritmo das metas a serem alcançadas. Mas também é importante frisar que a meta alcançada não significa, para a maioria dos mais jovens, produção de sentido no trabalho, tampouco a ausência de qualquer tipo de sofrimento. As vozes compartilhadas na pesquisa revelam que o sofrimento não é, necessariamente, próprio de quem produz “mais lentamente”, tampouco ausente para aqueles considerados como os mais “ágeis e conhecedores da tecnologia”. Para ambas as faixas etárias, a questão do sofrimento resulta da falta de sentido, do desvalor de quem é considerado um número, o que obviamente, não exclui a tríade quantidade-velocidade-meta. Para as mais variadas faixas etárias há algo em comum: uma/um trabalhadora/or que enfrenta o sofrimento habitando um corpo esgotado.

O corpo esgotado é aquele que vivencia relações e formas de gestão do trabalho que articulam quantidade com a pressão, metas com o constrangimento, desempenho com culpa, produtividade com ausência de transparência. Não bastaria somente o descanso para um corpo cansado retornar ao campo da vitalidade e sentido no trabalho. São modos de trabalhar que produzem o trabalhador/a que não aguenta mais, que perde ou é roubado da possibilidade de criar redes afetivas ou mesmo de produzir saúde no trabalho, sobretudo, naquilo que o trabalho tem de criação, de planejamento, decisão e resultados.

O esgotamento não é da ordem individual somente, ele é produzido na tessitura das relações do trabalho, é relacional e se movimenta produzindo efeitos no presente, mas também decompondo o campo de possibilidades do futuro. Um corpo esgotado é aquele que se vê sem futuridade, no liame da automaticidade e do entorpecimento, às vezes, da total paralisia diante da impossibilidade de agir. É importante que se entenda que isso é produzido nas relações contemporâneas das mais variadas formas, e praticamente em todos os tipos de trabalho. A questão é como isso se produz e quais os seus principais efeitos. Parte-se do pressuposto de que o esgotamento é efeito de uma tática microfísica nas relações de gestão e de

trabalho que é nomeada de paradigma da dívida, que faz com que o trabalhador se sinta o único responsável pelo desempenho, meta e fracasso no cotidiano de trabalho.

Como essa experiência é produzida na contemporaneidade, se junta a esta discussão o uso das tecnologias, que muitas vezes é associada a um esgotamento mental: “no *WhatsApp* falamos 24 horas por dia, 7 dias da semana”, “eu trabalho, muitas vezes, sete dias na semana, senão eu não consigo cumprir prazo”, “trabalho remoto é mais volume de trabalho em menos tempo”, “trabalho com 20 telas abertas”, “o volume aumentou pra todo mundo, o processo eletrônico acelerou tudo”.

Surge, então, a discussão sobre as invisibilidades e as tecnologias. Nas falas percebe-se que um indicador de sofrimento no trabalho são as inúmeras invisibilidades do cotidiano do trabalho. Por mais que os membros ocupem papel de destaque na sociedade em que vivem, que reconhecem que são fundamentais para o funcionamento do Estado, há uma invisibilidade cotidiana que traz sofrimento. A invisibilidade se dá pelo excesso e acúmulo de trabalho, que se encontra com a virtualidade: “antes a gente recebia uma pilha de processos, hoje ninguém vê, porque é virtual”, “nunca tem a visibilidade do que é produzido, por que finalizo e já está chegando mais”, “ninguém vê que você começou a trabalhar às 4 horas da manhã, para poder dar uma saída no horário do almoço, daí se te vêem na rua falam: ah é funcionário público”, “tu não acessa o êxito, não vem um elogio”, “o que dá certo o sistema apaga, some”.

O trabalho executado via *WhatsApp* também é uma questão recorrente: “o trabalho que acontece no *WhatsApp* não tem visibilidade”, “se você estiver no presencial e entrar 15 pessoas na tua sala alguém vai dizer: ah, deixa ela trabalhar. No *WhatsApp* ninguém vê que você está sendo super solicitada”, “eu me nego a desligar o telefone e ir relatar no sistema que estava trabalhando, auxiliando um colega”, “a gente trabalha e ainda tem que provar que estava trabalhando”, “não ter um número elevado de pareceres não quer dizer que você não está trabalhando, você faz várias coisas que não aparecem no sistema, há muitas tarefas invisíveis, tipo ligar para alguém e responder mensagens”.

Existe também uma denúncia de que o funcionamento de um grupo de *WhatsApp* não tem regulamentação: “se querem que eu use *WhatsApp* tinham que me dar um aparelho institucional, uma conta institucional”, “a AGU fralda o *Google*”, “por que não colocam o *WhatsApp* corporativo?”, “*WhatsApp* desvia o foco, não é um instrumento institucional, trabalho 10 horas por dia”, “tecnologias são pseudoliberalidade, escravizam pela dificuldade e pela facilidade de comunicação, e tem que dar resposta logo”, “tem um imediatismo, um nível grande de ansiedade”, “não tem controle, não tem horário”, “recebo mensagem do chefe de madrugada”.

O uso das tecnologias em rede possibilita que ocorra um esfumaçamento das fronteiras entre tempo de trabalho e de não trabalho, espaço de trabalho e de não trabalho, que acaba convocando outros modos de trabalhar na contemporaneidade: “é uma vantagem o teletrabalho, mas estar em casa, com criança, com demanda de trabalho, com demanda pessoal, ao mesmo tempo, não dá certo”, “não tem mais aquele momento que é só meu, para eu fazer meu trabalho... tudo acontece ao mesmo tempo”.

Esse trabalho invisibilizado incide diretamente na vivência de sofrimento, o cruzamento dos dados mostra que pessoas que trabalham em dias não úteis, não se sentem reconhecidas e apresentam maior risco de esgotamento mental, todos os respondentes que afirmam trabalhar mais que 8 horas diárias apresentam risco alto de esgotamento mental. Além do mais, o maior número de respondentes que se sentem reconhecidos no trabalho são os que estão atuando presencialmente, mostrando que há uma sobreposição geradora de sofrimento no encontro produzido entre tecnologia, invisibilidade, reconhecimento, esgotamento mental e trabalho.

O descaso com a saúde aparece, em falas que também são denúncias: “a AGU nunca fez exame periódico”, “a instituição nunca resguardou nossa intelectualidade, nunca se preocupou com a nossa saúde”, “somos tratados como peças de reposição, somos substituíveis”, “não tem fiscalização, isso é um contrassenso, quem multa quem não faz exames periódicos, não faz em seu próprio órgão”, “trabalho em casa a Deus dará, sem nada ergonômico, sem fiscalização”. Aqui aparecem alguns constrangimentos suscitados pelo trabalho que é realizado por eles, mas que o mesmo cuidado não é exercido com os membros como, por exemplo, a fiscalização. As falas ainda seguem no sentido do cuidado: “a

associação deveria colocar uma ação civil pública pela ausência de exames periódicos”, “casa de ferreiro, espeto de pau”.

Por fim, vale apontar para as estratégias de deslegitimação daqueles que denunciam, expressam a insatisfação e verbalizam o inaceitável. No caso das mulheres, são aquelas que ao romper com a naturalização da meta-sucesso, passam pela violência do silenciamento, sendo em muitos casos acusadas de exageradas: “eu comecei dando sugestões, depois passei a reclamar, a gente grita, grita, grita, e vira a louca. Agora não quero contribuir com mais nada, cheguei a este ponto”, “passei a ter vergonha de chorar porque as pessoas pensam que é frescura”. No caso das pessoas entrevistadas que se auto determinam como pretas, lésbicas, gays e que também denunciam assédio e violência, esse tipo de silenciamento se materializa quando acusadas de desajustadas, desobedientes os donos do chamado “mi-mi-mi”.

Outra particularidade sociodemográfica se destaca quando analisamos se a atuação é contenciosa ou consultiva. Os membros que atuam no contencioso apresentam um risco superior ao esgotamento mental: “quem lida com processos judiciais fala de sobrecarga, quem está no contencioso”, “talvez os administrativos e consultoria seja mais sazonal o volume de trabalho”, “no consultivo a complexidade é maior”, “consultoria jurídica em número é menor, mas intelectualmente é muito exaustivo, processo com 3 mil folhas, com 800 folhas”. Essas falas corroboram com a tese de que um trabalho complexo não é indicador para esgotamento mental, mas sim a sobrecarga e a ausência de reconhecimento e de possibilidade de colocar em ação toda a inteligência prática construída no decorrer da vida profissional.

A fim de retomar de forma sucinta alguns dos principais pontos presentes na análise dos Indicadores de Sofrimento no Trabalho, considera-se relevante destacar positivamente aspectos relacionados ao sentido do trabalho e ao reconhecimento, elementos fundamentais para o bem-estar e o prazer no trabalho. Assim, se destacam de forma bem avaliada pelos/as participantes características como o conteúdo significativo das tarefas desenvolvidas, a relevância social das atividades, o reconhecimento pelas chefias e pelos pares, e a liberdade para dialogar com os superiores hierárquicos. Em contrapartida, o Esgotamento Mental aparece como aspecto preocupante, revelando presença de sentimentos como injustiça, desânimo,

insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho. Questões desta escala, como “meu trabalho é desgastante”, “meu trabalho é cansativo”, “meu trabalho me sobrecarrega” apresentaram alto grau de acordo entre os/as participantes da pesquisa, e todas elas apresentaram escores situados no intervalo correspondente ao risco alto.

A pandemia ou as situações de trabalho em contexto de pandemia, como o trabalho remoto, podem ter sido fatores agravantes ao Esgotamento Mental. Isso porque a mudança da carga de trabalho durante a pandemia e a carência de condições adequadas para realizar o trabalho remotamente aparecem como diretamente proporcionais ao aumento do Esgotamento Mental. Os trabalhadores do “contencioso” também apresentaram risco aumentado neste quesito. Importante destacar, também, que os respondentes que indicaram trabalhar mais frequentemente em dias não úteis apresentaram maior risco de Esgotamento Mental, o que também aconteceu em relação ao número de horas trabalhadas, sendo que todos os/as participantes da pesquisa com média superior a 8 horas diárias trabalhadas passam a enquadrar-se no risco alto para o fator. Neste sentido, a carga de trabalho aparece como quesito relevante de ser reconsiderada, visando à proteção da saúde mental dos trabalhadores da AGU, enquanto os aspectos positivos apresentados anteriormente devem ser mantidos e reforçados.

#### **3.2.4. Danos Relacionados ao Trabalho (EDT)**

As interações dos trabalhadores com determinados contextos de trabalho desfavoráveis à saúde podem provocar disfunções importantes de cunho psicológico, físico e social. Neste sentido, os resultados acerca dos Danos Relacionados ao Trabalho, sejam os positivos como os negativos, são considerados o desfecho dos itens discutidos anteriormente (FACAS, 2013). Como realizado até aqui, os Danos Relacionados ao Trabalho serão discutidos com base nos resultados da Escala do PROART e da análise de conteúdo das entrevistas individuais e coletivas, além do cruzamento com os dados sociodemográficos.

A Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDT), no PROART, é composta por três fatores e 23 itens. O primeiro fator é o de **Danos Psicológicos**,

caracterizado por sentimentos negativos em relação a si e à vida. O segundo fator refere-se aos **Danos Sociais**, caracterizados por dificuldades de relacionamento social e familiar e comportamento de isolamento. Por último, integra esta escala os fatores de **Danos Físicos**, cujas características correspondem às dores no corpo e distúrbios biológicos (FACAS; MENDES 2018). Os resultados de alfa de Cronbach destes fatores nesta pesquisa indicam confiabilidade alta ou muito alta.

A tabela-resumo abaixo apresenta os fatores que compõem a escala e os valores que definem o risco associado a eles: baixo, médio e alto. (FACAS; MENDES, 2018).

**Tabela 4 - Parâmetros de avaliação de risco para EDT**

Escola	Fator	Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
Escala de Danos Relacionados ao Trabalho	Danos Psicológicos	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	Danos Sociais	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	Danos Físicos	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Facas e Mendes (2018)

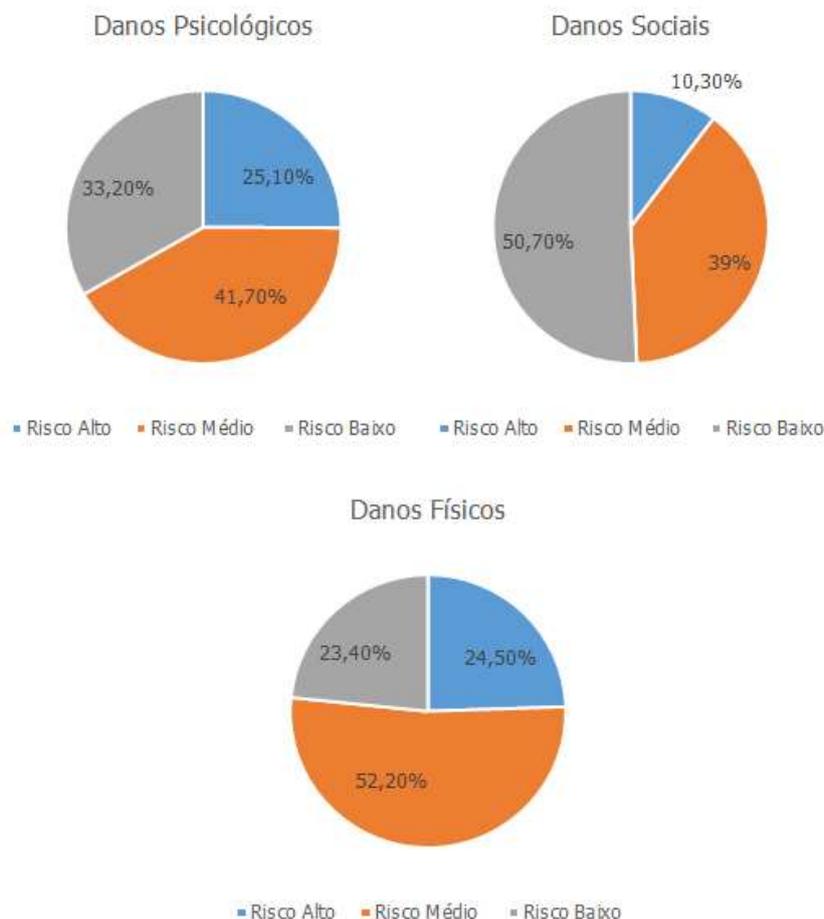
A análise dos resultados revela **risco médio** nos três fatores que compõem a EDT. O fator **Danos Psicológicos** ( $\alpha=0,93$ ) apresenta  $m=2,90$  e  $DP=1,08$ . Já os resultados mais detalhados deste fator revelam risco baixo para 33,2%, risco médio para 41,7% e risco alto para 25,1% (Gráfico 14). Assim, em que pese a média aponte para o risco médio, torna-se importante considerar o elevado percentual de respondentes cujo escore corresponde ao risco alto, indicando situação crítica para um quarto dos/as participantes no que se refere aos danos psicológicos. A média de todos os itens que compõem este fator permaneceram no escopo do risco médio,

entre os quais se destacam o item “mau humor” ( $m=3,26$ ) como item pior avaliado, e o item “vontade de desistir de tudo” ( $m=2,71$ ) como item com o qual os respondentes demonstram menor acordo.

O fator denominado **Danos Sociais** ( $\alpha=0,89$ ), embora apresente média que, igualmente ao fator anterior, encontra-se entre as margens que delimitam o risco médio,  $m=2,43$  e  $DP=0,91$ , apresenta resultados que apontam para menor gravidade, com 10,3% dos respondentes cujos resultados médios permaneceram no escopo do risco alto. São caracterizados enquanto risco médio 39% dos/as participantes e baixo risco 50,7% dos respondentes (Gráfico 15). Neste fator, destacam-se positivamente os itens “dificuldade com os amigos” ( $m=2,15$ ) e “insensibilidade em relação aos colegas” ( $m=2,22$ ), com os quais os/as participantes demonstram menor identificação. Ambos apresentam médias situadas no intervalo considerado de baixo risco. O item pior avaliado neste fator apresenta média compatível ao risco médio, a saber, “impaciência com as pessoas em geral” ( $m=2,79$ ).

Por fim, o fator **Danos Físicos** ( $\alpha=0,91$ ),  $m=2,98$ ,  $DP=0,99$ , também apresentou, na média, risco moderado. No entanto, a análise mais detalhada dos resultados revela que o percentual de trabalhadores que apresentam baixo risco psicossocial relacionado ao trabalho é inferior aos demais. 52,2% dos respondentes apresentam risco médio, 24,5% risco alto e 23,4% risco baixo (Gráfico 16), o que aponta para necessidade de atenção e intervenção no trabalho visando reverter o quadro de dores e distúrbios biológicos presentes em parte significativa de trabalhadores das carreiras da Advocacia Pública Federal. Neste quesito, o item a se destacar negativamente é o que trata de “alterações no sono” ( $m=3,54$ ), com o qual os/as participantes, na média, apontam maior correspondência com a situação por eles vivida. Já o item melhor avaliado, ou seja, com o qual os/as participantes demonstram menor identificação é de “distúrbios circulatórios” ( $m=2,30$ ). Ambos apresentam risco médio.

## Gráficos 14, 15 e 16 - Resultado de risco para os fatores Danos Psicológicos, Danos Sociais e Danos Físicos



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Realizadas análises estatísticas inferenciais entre variáveis através de comparação de médias Anova, algumas questões apresentaram correlação significativa. No fator **Danos Psicológicos** destaca-se as seguintes: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,001$ ); 2) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $0,010$ ); 3) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,000$ ); 4) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,000$ ); 5) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,000$ ).

1. Os/as participantes que responderam não possuir condições adequadas para realizar o trabalho remotamente apresentaram maior risco de Danos Psicológicos;
2. Os/as participantes que indicaram trabalhar com maior frequência em dias não úteis apresentam maior risco de Danos Psicológicos;
3. Os/as respondentes que apontaram terem tido maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano apresentam maior risco de Danos Psicológicos;
4. Os/as participantes que responderam fazer uso de medicação para transtorno psíquico apresentam maior risco de Danos Psicológicos;
5. Quanto maior o número de horas trabalhadas, maiores os riscos de Danos Psicológicos, sendo que todos os/as participantes da pesquisa com média superior a 12 horas diárias trabalhadas passam a enquadrar-se no risco alto para o fator, o que indica necessidade de intervenção urgente.

No fator **Danos Sociais** as seguintes questões apresentam correlação estatisticamente significativa: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,000$ ); 2) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,015$ ); 3) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,000$ ); 4) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,027$ ); 5) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,040$ ). De forma resumida, os dados indicam:

1. Participantes que responderam não possuir condições adequadas para realizar o trabalho remotamente apresentam maiores riscos de Danos Sociais relacionados ao trabalho;
2. Os/as participantes que indicam trabalhar com maior frequência em dias não úteis apresentam maior risco de Danos Sociais no trabalho;

3. Os/as respondentes que apontaram terem tido maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano apresentam maior risco de Danos Sociais no trabalho;
4. Os/as participantes que responderam afirmativamente à questão sobre o uso de medicação para transtorno psíquico apresentam maior risco de Danos Sociais no trabalho;
5. Quanto maior o número de horas trabalhadas, maiores os riscos de Danos Sociais.

Por fim, destaca-se a correlação no fator **Danos Físicos** nas seguintes questões: 1) Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente? ( $p=0,010$ ); 2) Capital ou Interior da UF [em que trabalha]? ( $p=0,019$ ); 3) Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias? ( $p=0,000$ ); 4) Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano ( $p=0,000$ ); 5) Faz uso de medicação para transtorno psíquico? ( $p=0,000$ ); 6) Faixa Média de Horas Trabalhadas ( $p=0,001$ ).

1. Os/as participantes que responderam não possuir condições adequadas para realizar o trabalho remotamente apresentam riscos mais elevados de Danos Físicos;
2. Apresentam maior risco para danos físicos os/as participantes que indicaram a opção “não se aplica/desterritorizado”, seguidos de “interior”. Em comparação aos demais, os respondentes que indicaram a opção “capital” apresentam menor risco;
3. Os/as participantes que indicam trabalhar com maior frequência em dias não úteis apresentam maior risco de Danos Físicos;
4. Os/as respondentes que apontaram terem tido maior número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano apresentaram maior risco de Danos Físicos;

5. Os/as participantes que responderam afirmativamente à questão sobre o uso de medicação para transtorno psíquico apresentam maior risco de Danos Físicos;
6. Quanto maior o número de horas trabalhadas, maiores os riscos de Danos Físicos.

A escala dos danos mostra como efetivamente o trabalho impacta na vida e no cotidiano das pessoas. A partir da análise clínica das falas proferidas nas entrevistas percebeu-se que existe um reconhecimento do próprio sofrimento, do sofrimento da categoria e de como essa experiência se traduz na rotina dos membros. Os danos psicológicos são muito verbalizados pelos participantes, quando relatam experienciar sentimentos de desânimo, frustração, esquecimentos, dificuldade de concentração e esgotamento. Muitos afirmam serem diagnosticados com depressão, transtorno de pânico, síndrome de Burnout e ansiedade.

Segundo dados do INSS, os transtornos mentais e comportamentais são a terceira causa de afastamento no trabalho, perdendo apenas para lesões/envenenamentos e doenças do sistema osteomuscular, todavia, nos últimos 3 anos houve um aumento significativo de afastamento e aposentadoria por invalidez decorrente de transtornos mentais. De acordo com pesquisas realizadas (BARRETO; HELOANI, 2014), a pressão moral por produzir cada vez mais com número menor de trabalhadores e trabalhadoras, tem sido responsável pelo surgimento de novos transtornos como o aumento do estresse psicológico, do Burnout, da depressão, assim como aumento da morbimortalidade cardiovascular e suicídio.

Houve muitos relatos de adoecimento e situação que dispararam sofrimento: “tive estresse pós-traumático no trabalho, em 2018, trabalhei até cair na rua. Um dia olhei com tanta raiva aquele carrinho de processo e disse para mim mesmo que terminaria tudo. Fui até a exaustão, cai na rua ...”, “dois colegas foram aposentados, porque não estavam dando conta do trabalho, dois colegas do meu concurso, da minha idade, dois dias depois eu tive uma crise de ansiedade”, “eu tive câncer, e sei que meu câncer tem nome e sobrenome”. É interessante perceber que os/as

participantes da pesquisa conseguem identificar os danos causados pelo trabalho para com sua saúde, e vida pessoal, e inclusive apontam situações onde ilustram disparadores de sofrimento e consequente dano psicológico, físico ou social.

As situações de adoecimento relatadas nesta pesquisa com os membros das carreiras da AGU, como depressões, estado de pânico e fobias, angústias, estresse, assédio moral e tentativa de suicídio, entre outras, podem ser denominadas, patologias da solidão (DEJOURS; BÈGUE, 2010), patologias sociais e do silêncio (FERREIRA, 2008). As patologias da solidão “[...] representam um expressivo risco laboral e de desgaste psicossocial que refletem de modo direto as adversidades no trabalho associadas ao atual contexto sócio-histórico.” (FERREIRA, 2013 p. 278). Ainda, são denominadas de “patologias do silêncio”, na medida em que trazem a impossibilidade do uso da palavra, da expressão das relações de trabalho. Não há espaço para a fala e expressão dos sentimentos vividos socialmente e no trabalho o sujeito tende a vivências de isolamento e silenciamento.

O tema da morte, de morrer de tanto trabalhar, de tentar suicídio, de cometer suicídio e de pensar em suicídio apareceu em muitas falas, tanto nas entrevistas individuais quanto nas coletivas: “todos os colegas aumentaram o seguro de vida”, “meu seguro agora é de 6 milhões, porque sei que posso morrer de tanto trabalhar”. Verifica-se que o sofrimento extremo insuportável vivido por alguns faz com que a única possibilidade seja a de tirar a própria vida. Assim, Merlo e Heloani (2013, p.447) colocam que “a morte é procurada quando a pessoa não vê mais sentido em viver dessa forma, com tanta dor” Estes ‘atos limite’ ligados ao trabalho, como tentativas de suicídio ou suicídios não são incomuns, porém são pouco falados e noticiados, na medida em que existe uma espécie de pacto silencioso que deixa as situações na esfera privada, o que dificulta o estabelecimento da relação com o trabalho. O trabalho pode ser uma das causas do suicídio ou a causa principal. Com a tentativa de suicídio, a pessoa deseja que a dor psíquica pare, na medida em que este sentimento é insuportável (MERLO; HELOANI, 2013, p. 447).

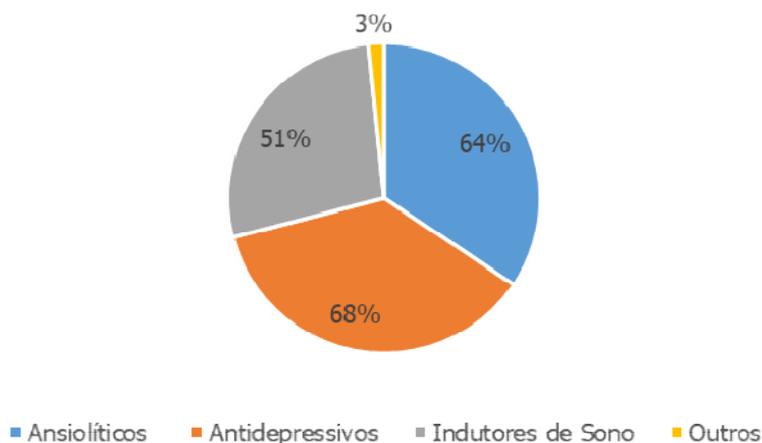
Inúmeras pessoas relataram estarem doentes, tomando medicamentos psicotrópicos, fazendo psicoterapia, e tentando criar estratégias para não adoecer: “as pessoas estão surtando, morrendo, não há mais vida para muitos”. Se medicalizam, para conseguirem continuar, mas não param, e isso parece um ciclo

sem fim: "a gente comete muitos erros por estar neste estado mental, estado mental este que foi acionado pelo modo de gestão", "às vezes dá vontade de fazer uma loucura para ver se melhora, que nem a mulher da Gol, que quebrou tudo".

O gráfico (Gráfico 17) abaixo demonstra o uso de medicações para transtornos psíquicos. Os dados mostram que os antidepressivos são os mais usados, correspondendo a 68%, seguidos dos ansiolíticos, que correspondem a 64%. Ansiolíticos são medicamentos que tratam diversos distúrbios mentais, especialmente a ansiedade, esses remédios também são chamados de calmantes, como resultado de sua ação tranquilizante, além de diminuir a tensão, afetam áreas do cérebro que controlam a ansiedade e o estado de alerta relaxando os músculos. Os antidepressivos, embora utilizados principalmente no tratamento de transtornos depressivos, podem ser úteis no trato de outras doenças, como transtornos de ansiedade, transtornos alimentares, distúrbios do sono, disfunção sexual, dor crônica, adicção e mal de Parkinson. Estes são medicamentos que atuam no controle de neurotransmissores do sistema nervoso central contribuindo, principalmente, para o restabelecimento do humor. 51% dos respondentes afirmam fazer uso de medicação para transtornos psíquicos utilizando indutores do sono.

**Gráfico 17 - Tipos de medicamentos para transtornos psíquicos utilizados pelos participantes da pesquisa**

Faz uso de medicação para transorno psíquico? Tipo de medicamento:



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

A necessidade de afastamento do trabalho são constantes, mas muitos relatam não se autorizarem sair, pois cria uma certa animosidade com os colegas, e também porque muitos não reconhecem que o adoecimento pode ter acontecido com eles: “no ano passado estive de atestado por 10 dias, por estresse”, “tenho vergonha de dizer, mas tomo remédios para dormir”, “nunca pensei que chegaria nesse ponto, mas cheguei”, “tive lúpus, por estresse, fiquei afastada por 6 meses”, “quando o médico disse que eu precisaria de 60 dias, falei não, nunca, impossível ... peguei 30 e nunca mais voltei”, “se alguém tira licença médica fica um clima chato né”, “nas equipes têm uma vigilância mútua, a gente é amigo, mas se um adoecer fico com ódio, porque seu trabalho virá para mim”, “a gente está sobrecarregado, porque tem muita gente afastada e adoecida”.

Essas falas demonstram que há uma ambivalência entre o cuidado com o colega e a solidariedade com seu adoecimento. Surgem afetos como cuidado, raiva e medo que vão se tramando em um modo de funcionar no trabalho que se mistura com o medo de adoecer, o medo de sobrecarregar alguém ou ser sobrecarregado, o medo de fazer adoecer, o cuidado que deve ser estabelecido com o outro e consigo mesmo. Muitas vezes são utilizadas estratégias defensivas contra o sofrimento pela negação do adoecimento do outro (CANÇADO; SANT’ANNA, 2013). No momento em que se nega o sofrimento e/ou adoecimento do colega, se cria uma possibilidade de não dar-se conta que este trabalho também pode trazer sofrimento e/ou adoecimento a si próprio, todavia, este movimento fragmenta os laços de solidariedade e dispara mais sofrimentos entre os colegas em longo prazo.

As relações com os colegas não são as únicas relatadas, mas com as chefias também, surgindo o tema do assédio moral e da violência psicológica, que gera danos, muitas vezes, irremediáveis à vida das pessoas. Muitas vezes o assédio é usado como instrumento gerencial, tendo a violência como forma de manter o trabalhador submetido e dominado ao que a instituição prescreve, define. “Ninguém é humilhado quando ultrapassa a meta ou quando mantém a saúde perfeita. Então, não existe um assédio que esteja isento dos modos de administrar e de produzir;

mesmo que de forma indireta, sempre ocorre uma correlação” (BARRETO; HELOANI, 2014 p. 60). As falas explicitam a existência de assédio e violência psicológica: “é muito comum uma lógica assediadora”, “já presenciei assédio e hoje eu vejo que não reagi”, “assédio moral é bem complicado”, “existe violência psicológica coletiva”, “assédio moral tem muito, escancarado”, “eu não vejo um tratamento humano”, “um dos motivos de sair do local de trabalho anterior foi o assédio, é muito violento (você é o único com tarefas pendentes – não é verdade – se sente sozinho – isola)”. Segundo Soboll (2008, p. 21) o assédio moral “caracteriza-se por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada. Pode ter efeito de gestão disciplinar sobre o coletivo, como um resultado secundário e não como propósito final do processo de hostilização.” Mas é importante destacar que mesmo que não se configure assédio moral, um ato de humilhação constitui violência psicológica ao trabalhador e trabalhadora e pode trazer sérias consequências à sua saúde mental.

O trabalho vai invadindo todos os setores da vida dos membros, e transformando as relações sociais, familiares e até mesmo o auto cuidado: “você vai dormir e vai sonhar com aquilo, sonhar com frases”, “o trabalho invade a vida pessoal, não te deixa nem dormir”, “tem horas que parece que a gente tá ficando louco, de tanto processo, de tanta coisa para fazer”, “durante a pandemia recebíamos, por e-mail, vários *cards* com dicas de saúde mental, frases como: não se esqueça do autocuidado, tome sol. Tudo isso virou motivo de piada, a gente tirava *print* e ficava fazendo piada. Como que eu vou tomar sol?”, “me sinto culpada por não seguir todas as dicas de saúde”.

O impacto dos modos de trabalhar nas relações sociais também foi algo muito verbalizado: “faz muito tempo que não vejo amigos, pode até falar que é da pandemia, mas não, eu sei que não faria do mesmo jeito”, “eu não tenho mais vida”, “vejo colegas renunciando a tudo para cumprir um prazo”, “não consigo me relacionar com o mundo, família e amigos sem medo de perder um prazo, de ser punida”, “sofro porque não sei nem medir o tempo”, “um descolamento de tudo para vencer uma coisa, o trabalho”, “a gente tem que pagar com saúde, com a própria vida, com nossas relações interpessoais”, “você contamina a família toda”, “outro dia estava quase falando umas coisas pro colega que em uma situação normal eu não

procederia dessa forma”. Apesar de as respostas do Proart não serem significativas para o item: dificuldade com os amigos, as falas demonstram que na cotidianidade há sim um impacto nas relações.

As relações familiares se mostram as mais atingidas: “vivo na busca por conseguir acompanhar a vida dos meus filhos e o trabalho”, “a pressão me deixa um pouco irritado e isso me preocupa na relação com eles”, “procuro conciliar o trabalho com cuidado do filho na pandemia”, “não se considera que os procuradores têm uma vida fora da AGU e na pandemia isso foi acentuado pela necessidade de cuidado dos filhos, das tarefas domésticas”.

As discussões sobre os danos físicos giraram em torno das estações de trabalho que não são ergonômicas em casa, ou a necessidade de investimento próprio para ter estações de trabalho adequadas. Muitos relatam sentir dores na coluna, “às vezes sinto uma dormência na mão esquerda”, “eu gasto muito dinheiro com fisioterapia, pilates, massagem, pra dar conta”. Os riscos para danos físicos estão relacionados, de acordo com a pesquisa quantitativa, com o número de horas trabalhadas tanto nos finais de semanas e feriados, quanto nos dias úteis.

Durante a etapa clínica da pesquisa, questionou-se sobre possíveis estratégias que eram criadas para dar conta das queixas e sintomas relatados, muitos demonstraram já ter uma rotina de cuidado estabelecida, que se criou depois de uma vivência de sofrimento extremo: “Minhas estratégias são: férias, chocolate, álcool, antidepressivo, ansiolítico, remédio para dormir, estudar para outro concurso, terapia, mudar de cidade...”, “eu só suporto porque também sou professor, é onde eu desopilo”, “a estratégia da nossa equipe era almoçar juntos, era uma catarse”. Assim como se percebe estratégias de cuidado que reafirmam uma possibilidade de saúde, percebe-se também que algumas estratégias para lidar contra o sofrimento são geradoras de mais sofrimento e com risco aumentado para a produção de um adoecimento, que são: “quanto mais eu sofro, mais eu acelero”, “eu acelerava um mês antes das férias de medo de não dar conta, me estressava em pensar em tirar férias, meu marido dizia: acho que eu não gosto de tirar férias, de viajar, porque você fica tão estressada”, “eu trabalho mais horas para não sofrer tanto no final de semana”, “eu almoço na sala, trabalhando”.

Um dado interessante é que a participação nesta pesquisa também significa um investimento e uma ação de cuidado: “me dispus a participar da entrevista porque acredito que não adianta só reclamar”. A pesquisa cria uma expectativa muito grande em todos os/as participantes, sendo assunto recorrente nas entrevistas perguntas de qual a intenção da pesquisa, e se existem intenções de mudança. Além da expectativa também houve surpresa: “5 anos na carreira, primeira vez que estamos vendo essa oportunidade de falar sobre o nosso trabalho, e de ser escutado”, “me chama a atenção não vir da PGF ou da AGU”, “mas se viesse dos órgãos teria medo de perseguição e pessoalização, não responderia”, “em 15 anos nunca vi interesse nesta área de pesquisa e saúde mental, na AGU”.

Por fim, cabe retomar alguns elementos que se destacaram na análise do quesito Danos Relacionados ao Trabalho. Em que pese os resultados do PROART tenham indicado risco médio, alguns aspectos devem ser considerados para compreensão mais completa deste quesito. Um dos pontos que chama atenção é o resultado da correlação de variáveis. Questões como “trabalhar em dias não úteis” e “o número de horas trabalhadas” apresentam correlação proporcional ao risco de Danos Relacionados ao Trabalho nos três fatores analisados pelo instrumento. Isto é, a maior frequência de trabalho em dias não úteis e o maior número de horas trabalhadas estão associados ao aumento dos danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho. Outro ponto de alerta são os relatos ligados à ideação ou tentativa de suicídio, surgidos nas entrevistas individuais e coletivas, o que aponta para vivência de sofrimento extremo por parte de alguns trabalhadores ligados à AGU. Frente a estes resultados, as ações devem estar voltadas, por um lado, para a prevenção ao surgimento de novos danos, e por outro, para o suporte aos trabalhadores que já apresentam Danos Relacionados ao Trabalho, especialmente em situações críticas como o risco de suicídio.

## 4. Resultados - Pesquisa com Aposentados

A pesquisa com aposentados surgiu da necessidade, por parte da gestão da Anafe, em compreender analiticamente como processos de aposentação no âmbito das carreiras da AGU são vivenciados, tanto por quem já é aposentado, como também por quem vive o processo de transição entre trabalho formal nas carreiras em pauta e a aposentadoria. A abordagem, e conseqüentemente o instrumento a ser utilizado, foi se constituindo no decorrer de reuniões entre a gestão da Anafe e a equipe de pesquisadoras e pesquisadores da Trabalhar-se. Desse primeiro momento resultou o entendimento de que a pesquisa deveria construir estratégias metodológicas com ênfase em pelo menos três objetivos iniciais. O primeiro deles está voltado para o mapeamento das pautas e reivindicações produzidas pelas pessoas em situação de aposentadoria, em especial as dirigidas especificamente à Anafe. O segundo diz respeito à necessidade de compreender se e como as aposentadas e aposentados acessam, percebem e dialogam com as proposições da Anafe na atualidade. A terceira concerne na necessidade de mapear como os aposentados/as vivenciaram a transição do trabalho formal na AGU para a aposentadoria, trazendo para a cena as questões de saúde mental no trabalho. Por fim, tornou-se proeminente compreender a situação psicossocial das pessoas que atualmente vivem em situação de aposentadoria no âmbito das carreiras da AGU.

A pesquisa com aposentados foi dividida em duas etapas, uma pesquisa epidemiológica e uma clínica de escuta qualitativa. No que tange ao questionário vale destacar que o índice de fiabilidade do questionário foi de 0.77, considerado alto. O alfa de Cronbach é uma técnica estatística que quantifica a confiabilidade de um questionário, pode alcançar valores de 0 a 1, valores de confiabilidade aceitável, ou seja moderada, de um questionário devem ser iguais ou acima de 0,6. Freitas e Rodrigues (2005) sugerem a classificação da confiabilidade do coeficiente alfa de Cronbach de acordo com os seguintes limites: A.  $\alpha \leq 0,30$  – Muito baixa; B.  $0,30 < \alpha \leq 0,60$  - Baixa ; C.  $0,60 < \alpha \leq 0,75$  – Moderada ; D.  $0,75 < \alpha \leq 0,90$  - Alta ; E.  $\alpha > 0,90$  – Muito alta.

As análises foram organizadas respondendo aos objetivos traçados pela pesquisa e se apresentam nos seguintes eixos: 1. Dados Sociodemográficos; 2. Processos de saúde e doença no momento de transição para a aposentadoria; 3. Processos de saúde e doença na vivência atual da aposentadoria; 4. Percepção das ações da Anafe em relação aos processos e vivências que envolvem a aposentadoria.

#### **4.1. Dados sociodemográficos**

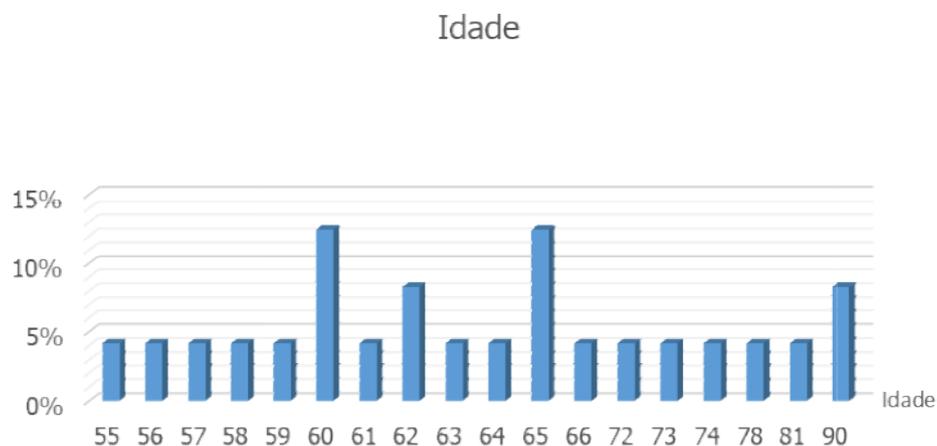
Responderam ao questionário 25 aposentados, considerando que esse grupo perfaz mais de 400 profissionais, conclui-se que a adesão foi baixa, em torno de 6%. A média de idade foi de 66,5 anos e o desvio padrão de 9.91, o indivíduo mais idoso tem 90 anos e o mais jovem 55. Aos participantes foi solicitado que respondessem questões que envolvem: o marcador etário, o estado civil, em que estado residem, qual o nível de escolaridade, sobre identidade de gênero e orientação sexual e também como se autodeclaram no quesito raça-cor.

Um primeiro destaque se volta para a baixa adesão das aposentadas e aposentados em relação à pesquisa. Mesmo que o questionário apresente alta fiabilidade, o número restrito de respondentes impossibilita a análise sociodemográfica de maneira ampla e com indicadores interseccionais, tal qual realizado com as pessoas em atividade profissional formal na AGU. A pesquisa entende que dados sociodemográficos são importantes para a caracterização da população em pauta, mas não somente. Dados dessa ordem, quando em proporção significativa, são fundamentais para análise da situação psicossocial de determinado público em determinado campo histórico político.

Torna-se importante entender que os processos de aposentação jamais podem ser avaliados de forma generalizada. Além das múltiplas possibilidades institucionais que levam uma/um trabalhador a se aposentar, o momento histórico, e as diferentes fases que uma vivência de aposentadoria carrega são essenciais para uma análise sobre a processualidade desse tema no âmbito da gestão do trabalho. Essa problemática se estende diante da dificuldade encontrada em acessar dados públicos sobre a população de pessoas em situação de aposentadoria. Dados sobre

aposentadoria por incapacidade permanente não foram encontrados, nem disponibilizados, apesar dos esforços empreendidos pela gestão da Anafe. Análises populacionais com recorte de raça, cor, identidade de gênero, orientação sexual, deficiência, inexistem, ao menos, não foram encontrados no período em que a pré-pesquisa foi realizada. Também não há, pelo menos de forma pública, estratificação de dados sobre marcadores etários em articulação com tempo de aposentadoria o que se torna limitador para a criação de ações elaboradas de forma mais eficiente quando a análise e o planejamento, por parte da gestão, partem do pressuposto de que há diferenças significativas na vivência de quem está prestes a se aposentar, se aposentou recentemente e os que já vivem a aposentadoria há mais de dez anos, por exemplo. De toda forma, os dados aqui apresentados possibilitam identificar uma linha de permanência entre as pessoas ainda em situação de trabalho formal na AGU e as que se encontram aposentadas, o que se pode verificar a seguir.

**Gráfico 18 - Idade - Grupo dos Aposentados**

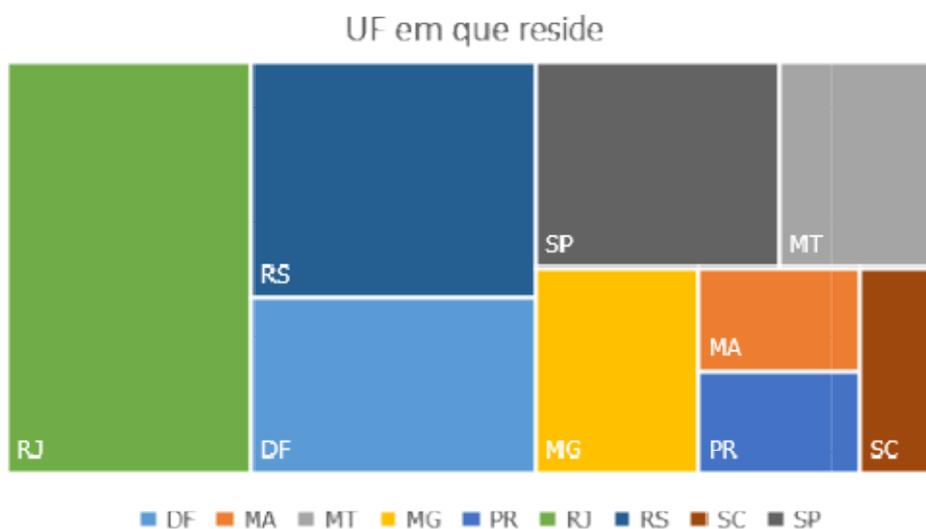


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

O questionário sociodemográfico caracterizou a amostra como predominantemente de associados a ANAFE (88%). Todos os participantes eram residentes de nove Unidades da Federação diferentes ou não responderam à questão (8%). As UFs com maior participação, conforme gráfico 19, foram o RJ

(24%), RS (16%), SP (12%), e DF (12%), as quais totalizaram 64% da amostra. Acerca do nível de escolaridade, o resultado do questionário sociodemográfico revela que a maioria tem ensino superior (48%) ou especialização (40%), sendo que apenas 8% possuem mestrado e 4% possui doutorado. A maioria numérica é composta por mulheres (56%), embora não exista diferença estatística entre as porcentagens (homens e mulheres). Maioria de casados (84%) e heterossexuais (88%), enquanto 8% dos indivíduos declararam-se homossexuais e um (4%) preferiu não declarar a orientação sexual. Os respondentes são predominantemente brancos (76%), com 8% de pretos e 12% para pardos. Pode-se perceber, diante do exposto, que da mesma forma que as/os ativas/os, o grupo amostral é predominantemente branco, heterossexual, cisgênero, residindo em várias unidades federativas que compõem o território nacional.

**Gráfico 19 – UF em que reside - Grupo dos Aposentados**



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

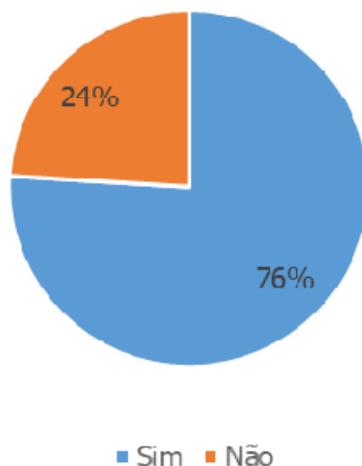
## **4.2. Processos de saúde e doença no momento de transição para a aposentadoria**

Este eixo reúne nove questões que envolvem a vivência de transição e preparação para a aposentadoria. A ênfase é dada aos processos de saúde e doença que se presentificam quando o aposentar-se ocorre em função da idade e tempo de serviço, mas também como resultado de doenças incapacitantes. Para tanto, às/aos participantes foi solicitado que respondessem às seguintes questões: Você estava em boas condições de saúde quando se aposentou? Foi diagnosticado/a com transtorno mental e/ou comportamental? Você considera ter avaliado e ou planejado aspectos referentes ao processo de aposentadoria no decorrer da sua trajetória profissional? Você estava satisfeita/o trabalhando na sua última unidade, antes da aposentadoria? Se fossem outras as condições de trabalho, você gostaria de continuar trabalhando? Você tinha um bom relacionamento com colegas e chefia?

Os dados revelam (Gráfico 20) que a maioria das/dos respondentes estava em boas condições de saúde quando se aposentou (76%), ainda que 76% também tenham indicado que as condições de saúde melhoraram após a aposentadoria. Esse resultado supera largamente o percentual de participantes que respondeu que a aposentadoria não melhorou suas condições de saúde (12%) ou não respondeu à questão (12%). Ainda que a maior parte (68%) afirme que estava satisfeito trabalhando na última unidade, antes da aposentadoria, chama a atenção que quase um terço dos/das respondentes (32%) apontou que não estava satisfeito. A consideração de que mantinha boa relação com os colegas e a chefia também foi predominante no grupo de respondentes (88%). Quando questionados se gostariam de continuar trabalhando, caso fossem outras as condições de trabalho, a maioria respondeu que não (48%), enquanto 28% responderam afirmativamente à questão.

## Gráfico 20 – Condições de saúde ao se aposentar

Você estava em boas condições de saúde quando se aposentou?



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

As respostas discursivas, compartilhadas em entrevistas e no próprio questionário *online*, validam a percepção de que a maior parte das pessoas que compõem esse grupo amostral vivenciou trajetórias de trabalho sem o predomínio de adoecimentos graves e ou incapacitantes. Além disso, o grupo partilha da concepção de que a convivência com colegas e chefias era solidária e cooperativa: “trabalhei em um lugar onde os colegas eram a minha família, a maior parte da minha rotina de trabalho foi presencial, aquelas pessoas faziam parte do meu dia a dia e aos finais de semana seguíamos participando da vida um do outro”, “não tive problemas com chefia, os colegas eram super profissionais, quando um precisava do outro, ajudar não era o problema”, “naquele tempo as pessoas se olhavam, agora nem tempo para isso elas tem, me aposentei quando as mudanças estavam ocorrendo, acredito que os colegas não vivam boas relações de trabalho hoje”, “tenho certeza de que me aposentei no tempo certo, voltei de férias e a minha caixa estava cheia de processos, não tinha atraso, simplesmente colocaram ali, isso até

foi revisto na época, mas naquela hora eu vi que era a hora certa, as coisas ficariam insustentáveis, se antes eu tinha dúvidas, naquele momento tive certeza”.

Quando as aposentadas e aposentados apontam para mudanças recentes, a maioria se refere a pelo menos duas questões: uma delas diz respeito ao teletrabalho, e a outra refere-se às especificidades do Sistema *Sapiens*. O teletrabalho na AGU ganhou institucionalidade através da Portaria de nº 545 de 23 de dezembro de 2015. Em 2021, a Portaria Normativa AGU 3/2021 foi editada e nela se encontram diretrizes para a implementação do teletrabalho no âmbito das carreiras jurídicas da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal (PGF). O principal ativo tecnológico que compõe o fluxo organizativo das atividades do teletrabalho na AGU é o sistema *Sapiens*, utilizado desde 2012, tornando-se obrigatório mediante Portaria nº 125, de 30 de abril de 2014. O *Sapiens* é um gerenciador eletrônico de documentos (GED), híbrido, que possui recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos, focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo.

De acordo com Costa (2019) o modelo de teletrabalho da AGU fornece somente a licença do *software* para acesso a rede da AGU em ambiente externo que é uma VPN e do pacote *office*, as demais necessidades são de responsabilidade do servidor. O autor ainda destaca que as/os membros devem providenciar a infraestrutura física e tecnológica (mobiliário, computador, licenças de *software* e meios de comunicação compatíveis com o ambiente e requisitos estabelecidos pela Diretoria de Tecnologia de Informática da AGU) que garanta a adequada realização das atividades, inclusive no que concerne a questões de sigilo.

A questão da implementação do teletrabalho e do sistema *Sapiens* é relevante justamente porque as/os respondentes vivenciaram esse processo de rearranjo no fluxo organizacional, o que, para muitas/os, foi decisivo para que entrassem no processo de transição para aposentadoria. Cabe aqui destacar que 84% da amostra aposentaram-se voluntariamente, 8% de modo compulsório e demais 8% aposentaram-se por incapacidade permanente (Gráfico 21). A maioria dessas pessoas está aposentada há cerca de seis anos: “me aposentei recentemente, sempre gostei do meu trabalho, seguiria atuando, mas não nas atuais

condições, hoje as pessoas trabalham para o *Sapiens*, é triste ver uma carreira tão importante para o Brasil se tornando um robô”, “acho que a questão não é tanto trabalhar ou não com um sistema informatizado, eu mesma fui uma das pessoas que mais incentivei isso, o problema é que todo o trabalho se tornou essa coisa de cumprir prazo e isso com um número enorme de processos”, “sentia falta do encontro com as pessoas de forma presencial, buscava isso quando ia até lá, mas se parar para pensar não é somente o teletrabalho que isola e sim essa coisa de prazo e muito trabalho, então eu ia até o trabalho e via que mesmo lá as pessoas já não conseguiam parar para conversar, não dava tempo”, “fui adoecendo, meu marido via que eu acordava às 4 da manhã, todo mundo dizia que tava demais, e eu achando que era só coisa de stress”, “entendo as pessoas que querem morrer, as pessoas perguntam quando voltarei, digo que já não é mais possível, só de falar do trabalho começo a chorar”, “o teletrabalho é muito bom porque pude morar em um lugar mais interessante para a família. Mas toda vez que não se cumpre prazo, a chefia ameaça que se não der certo teremos que voltar, chega uma hora que é tanta pressão que pouco importa, não dá pra viver assim”.

### Gráfico 21 – Tipo de aposentadoria

Sua aposentadoria se deu:



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

A Assessoria de Comunicação da Advocacia-Geral da União (2020) afirma que o órgão produziu 22,2 milhões de atividades desde que foi estabelecida a rotina de trabalho remoto excepcional e temporário para membros e servidores, em virtude da pandemia de Covid-19. O resultado representa aumento de 1,5 milhões em relação à produtividade da AGU registrada em 2019 no mesmo período – 20,7 milhões (de 17 de março a 18 de dezembro). Já a média de atividades/dia cresceu 6,2% na mesma comparação com o ano passado, quando foram registradas 75,5 mil atividades diárias. Ainda nessa mesma reportagem a assessoria de comunicação aponta que o regime de teletrabalho já possibilitou uma economia de quase R\$ 10 milhões aos cofres da instituição, somente entre os meses de março e novembro. O balanço leva em conta despesas com água, energia, transporte, diárias e passagens aéreas nas cinco Superintendências de Administração da AGU (DF, SP, RJ, PE e RS) e na Unidade de Atendimento em Minas Gerais.

Diante do exposto deve-se apontar que os resultados da pesquisa evidenciam que as mudanças na organização e gestão do trabalho, em especial as que envolvem o teletrabalho e o sistema Sapiens tornaram-se um fator decisivo, tanto no caso das e dos trabalhadores que se aposentaram voluntariamente, quando daqueles e daquelas que se aposentaram por adoecimento permanente. Importante destacar que os dados revelam que a questão problemática não se encontra somente na informatização dos serviços, tampouco na possibilidade de trabalhar de modo híbrido e/ou unicamente remoto. A pesquisa constata que esses trabalhadores se percebem sozinhos e adoecidos, justamente porque se tornam os únicos responsáveis pelos custos materiais de um trabalho, porque apoiaram a informatização e o teletrabalho, porém não recebem apoio quando buscam dialogar sobre o modo como a gestão desse processo se constitui e sobre os excessos de trabalho que dele decorrem. E não menos importante é a percepção de que os coletivos de trabalho foram ruindo independente de ser no modo presencial ou remoto. Ao adoecerem, sentiram culpa e pressão por parte de colegas, que também não tinham mais condições de acumular trabalho em função do adoecimento de outros colegas.

Esses são fatores importantes para o debate que envolve os processos de preparação para aposentadoria. Nota-se que 100% das/dos participantes da pesquisa não participaram de qualquer tipo de Programa de Preparação para Aposentadoria<sup>3</sup> - PPAS. Esse dado corrobora com o relatório da pesquisa intitulado “Aposentadoria Tranquila, Envelhecimento Saudável e Segurança Financeira”, que o Instituto de Longevidade Mongeral Aegon<sup>4</sup> (Brasil) divulgou no ano de 2017. Para a Aegon (2017) a pesquisa foi fundamental para constatar que a população brasileira se prepara cada vez menos para a aposentadoria, algo também associado à crescente incerteza política e agravamento das condições econômicas. Dentre os quinze países pesquisados, apenas três apresentaram queda no índice de 2016 para 2017, sendo a redução da pontuação do Brasil a mais significativa. No Brasil, faltam cultura, incentivos e estratégia por parte das entidades de previdência. Outro gargalo é a memória da instabilidade monetária.

No que tange aos processos de preparação para aposentadoria vivenciados no âmbito das carreiras da AGU, verifica-se que a ampla maioria (79%) não considera ter avaliado ou planejado aspectos referentes à aposentadoria durante a trajetória profissional (Gráfico 22). Esse diagnóstico ganhou amplitude e aprofundamento com os dados qualitativos produzidos na pesquisa. A pesquisa constata que parte dos e das respondentes sentiu-se insegura no momento de aposentar-se em virtude da instabilidade política e econômica do Brasil. A maioria das/os entrevistados desconhecem, ou pouco sabem sobre programas institucionais de preparação para aposentadoria. Por outro lado, revelam que esse tema foi debatido com a família e/ou pessoas que fazem parte de suas redes afetivas.

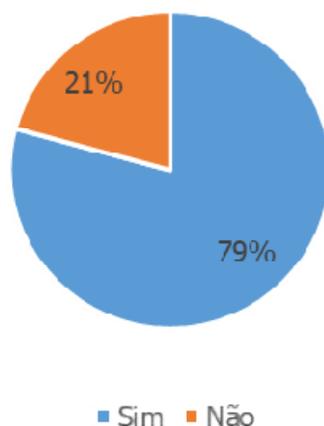
---

<sup>3</sup>De acordo com Vieira e Graeff (2020) os primeiros PPAS - Programas de preparação para aposentadoria no Brasil datam do final de 1970. Na década de 1990 a promoção de PPAS foi prevista pela lei nº 8.842, Política Nacional do Idoso, tornando-se uma das diretrizes do Estatuto do Idoso (2003). No âmbito internacional, o período e as ações de preparação para aposentadoria ganharam relevância na Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos dos Idosos, assinada, mas ainda não ratificada pelo Brasil.

<sup>4</sup>A Pesquisa Aegon de Preparo para Aposentadoria é um trabalho conjunto entre o Instituto de Longevidade MAG, sediado no Brasil; o Centro Aegon para Longevidade e Aposentadoria, na Europa; e o Instituto Transamérica, nos Estados Unidos. O relatório, “Aposentadoria Tranquila Envelhecimento Saudável e segurança financeira” enquanto específico para o Brasil, é baseado na pesquisa conduzida em 15 países cobrindo a Europa, as Américas, a Ásia e a Austrália. Desde a sua criação em 2012, 86.000 trabalhadores e aposentados no mundo (incluindo 4.000 trabalhadores e aposentados no Brasil) compartilharam as suas percepções sobre o que a aposentadoria significa para eles e suas perspectivas para aproveitar uma aposentadoria confortável.

## Gráfico 22 – Planejamento para aposentadoria

Você considera ter avaliado e ou planejado aspectos referentes ao processo de aposentadoria no decorrer da sua trajetória profissional?



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

O receio dos possíveis impactos financeiros em função da aposentadoria foi prevalente entre as pessoas já aposentadas, ainda que a maioria tenha se preparado para isso. Diferentes das pessoas em situação de aposentadoria, as/os membros em atividade formal na AGU, retratam outros receios quando a temática da aposentadoria se presentificava nas entrevistas individuais e coletivas: “tenho medo de chegar lá, se chegar e não ter saúde”, “vejo um monte de colegas jovens ainda para se aposentar, o problema é que adoeceram demais e já não conseguem mais voltar ao trabalho, tenho medo que isso aconteça comigo”, “não tenho tempo para amigos e família, se eu esperar pela aposentadoria, nem isso terei”, “pensei que jamais sairia do fundo da minha cama, a aposentadoria não é uma opção e sim a única possibilidade de seguir vivendo, mas não sei se voltarei a viver bem”. Nota-se, nesse sentido, que as mudanças na organização e gestão do trabalho não impactam somente o cotidiano de trabalho, mas também a forma como as pessoas se relaciona com os processos de preparação para aposentadoria, bem como nas questões psicossociais que dela fazem parte.

### **4.3. Processos de saúde e doença na vivência atual da aposentadoria**

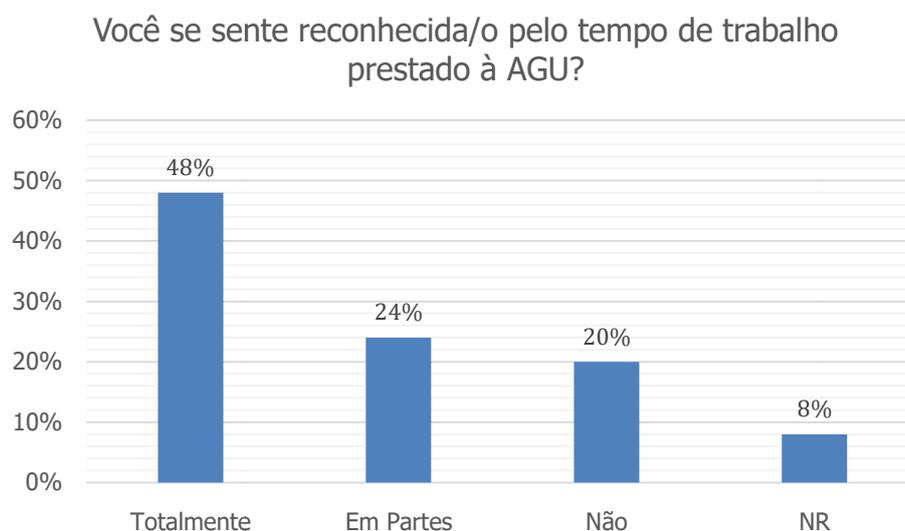
O grupo de questões apresentadas a seguir faz referência às vivências no contexto de aposentadoria e os processos de saúde e doença experienciados pelo grupo de participantes, assim como às atividades de trabalho e sociabilidade. Ao grupo de aposentados foi solicitado que respondessem questões voltadas à manutenção de contato com colegas de trabalho, a realização de trabalhos remunerados, mesmo no período de vivência da aposentadoria, e a realização de atividades ligadas ao voluntariado. O grupo também foi questionado sobre temas que envolvem a saúde mental, atividade física, a qualidade de vida e as expectativas com aposentadoria. Além disso, as/os participantes responderam questões sobre o reconhecimento do trabalho exercido na AGU, bem como sobre a percepção de suas participações na arena política e comunitária.

A grande maioria (80%) afirma que mantém contato com os colegas de trabalho, sendo que a maior parte preserva relação com ativos e aposentados (60%). A menor parcela dos respondentes relata ter seguido realizando alguma atividade laboral remunerada (24%), enquanto a maior parte (76%) aponta que não seguiu realizando atividades remuneradas. Questionados sobre realizar atividades ligadas à advocacia, após a aposentadoria, 28% respondeu afirmativamente, enquanto a maioria (76%) negou seguir realizando atividades na área, em que pese 76% sejam os principais responsáveis financeiros da família. Uma parcela dos/as participantes (44%) afirma realizar atividades de forma voluntária.

Com relação às perguntas sobre qualidade de vida, realização e vivências de sofrimento, destaca-se que parte relevante dos/as respondentes (64%) aponta realizar algum tipo de atividade física, enquanto 28% relatam não ter esta prática. A quase totalidade dos/as participantes afirmou que a aposentadoria não agravou as vivências de sofrimento psíquico (92%) e que suas expectativas em relação a ela foram completamente (48%) ou parcialmente cumpridas (40%). A maior parte considera que desfruta de qualidade de vida (76%) e se sente totalmente (48%) ou parcialmente (24%) reconhecido pelo tempo de trabalho prestado à AGU (Gráfico 23), embora 20% diz não se sentir reconhecido. Por fim, questionados se consideram que suas ações e/ou opiniões têm impacto político em sua comunidade,

os participantes mostraram-se divididos: 36% apontou que não; o mesmo percentual respondeu que “em partes”; e 16% assinalou a opção “totalmente”.

### Gráfico 23 – Reconhecimento pelo tempo de trabalho na AGU



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Os resultados corroboram a proposição de Gugel (2009) ao dizer que o trabalho livre de violência e precariedade é condição fundamental para uma aposentadoria digna. Os resultados divulgados no eixo anterior sugerem que as pessoas que vivenciaram suas carreiras na AGU, antes das atuais e citadas mudanças na organização do trabalho, exerceram suas atividades em cotidianos e dinâmicas de trabalho coletivas, solidárias, sem que os efeitos da sobrecarga e da exaustão fossem tão imperativos. Neste caso, vale retomar Gugel (2009) quando ressalta que todas as perspectivas para uma aposentadoria digna e produtiva podem sofrer impacto diante do desrespeito com o trabalhador, nas mais variadas fases da dinâmica do trabalho, a exemplo de atitudes discriminatórias, sobrecarga de trabalho, degradação de relações coletivas e de cooperação e de rotinas de trabalho que acentuam o risco de adoecimento físico e psíquico.

Destaca-se, nesse ponto, que a organização e gestão do trabalho, as condições psicossociais do trabalho, os processos de transição para e a aposentadoria propriamente dita são vetores em intersecção constante. A análise dos processos de aposentação ganha sentido analítico quando em interface com as dinâmicas do universo de trabalho das carreiras em pauta.

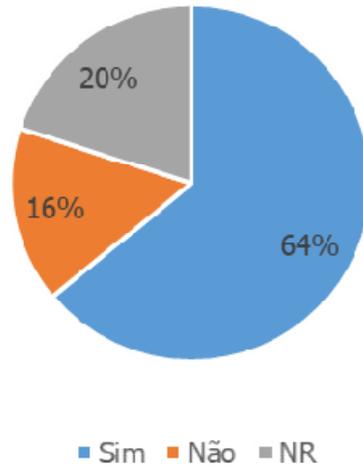
Torna-se fundamental retomar aquilo que já foi apontado no eixo anterior: os riscos psicossociais que envolvem os processos de aposentadoria no âmbito das carreiras da AGU vêm sofrendo impactos com as mudanças no mundo do trabalho. A preocupação se volta para como os profissionais ainda não aposentados, ou que estão se aposentando por fatores de incapacidade permanente, desfrutarão daquilo que lhes é de direito: uma vida digna e com produção de saúde na aposentadoria.

#### **4.4. Percepção das ações da Anafe em relação aos processos e vivências que envolvem a aposentadoria**

O último grupo de questões refere-se à percepção das ações da Anafe em relação aos processos e vivências que envolvem a aposentadoria. A menor parte dos/as participantes (Gráfico 24) afirmou não estar acompanhando (16%) os informes sobre as atividades da ANAFE ou não responderam à questão (20%), enquanto a maioria (64%) relatou estar acompanhando as atividades da Anafe e apontam que o fazem por meio da internet, seja pelo site da Associação (12%), pelas redes sociais (4%), e-mail (12%), e, principalmente, via *WhatsApp* (24%), entre outras formas. Questionados se gostariam que a Anafe oferecesse algum produto ou serviço específico para os aposentados, parte dos participantes optou por não responder à questão (34%), mas a maioria (36%) assinalou positivamente, elencando algumas sugestões, entre as quais destacou-se a oferta de plano de saúde (12%), seguida por assistência psicossocial, atividades integrativas, reconhecimento da paridade e inclusão ao quadro da AGU.

## Gráfico 24 – Acompanhamento dos informes da Anafe

Você tem acompanhado os informes sobre as atividades da ANAFE?



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa

Como já mencionado no eixo que versa sobre os dados sociodemográficos, o número de respondentes aposentados denota baixa adesão à pesquisa. Essa questão torna-se um importante sinalizador sobre as condições de integração e comunicação entre a Anafe e a categoria de pessoas em situação de aposentadoria. O grupo de respondentes denota que acompanha e participa das proposições da associação. De toda a forma há de se pensar como as estratégias de integração e comunicação podem ganhar mais força e mais consistência com essa população. Por fim, vale destacar que ao serem questionados sobre possíveis demandas para a Anafe, o grupo gerou ênfase em ações que envolvem a saúde mental e física.

## 5. Considerações Finais

Ao finalizar este estudo retoma-se o objetivo que foi investigar os fatores de risco e os fatores de proteção da saúde mental no trabalho dos membros das carreiras da AGU ativos e aposentados. O conjunto da abordagem e relatório está referenciada na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho e estudos críticos da Psicologia do Trabalho, onde todo e qualquer entendimento e abordagem referem-se aos coletivos, a organização do trabalho, relações interpessoais e formas de gestão.

Desta pesquisa consegue-se extrair aquilo que é potencialmente desestabilizador para a saúde mental dos membros das carreiras da advocacia pública federal. Sabe-se que é de suma importância a percepção sobre a organização do trabalho, composta pelo conteúdo das tarefas e a divisão do trabalho, e os modos de gestão, para pensar os impactos na saúde mental dos trabalhadores. Pois há um estabelecimento de vínculos entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento e certas características da organização do trabalho e dos modelos de gestão.

Os resultados nos mostram que o trabalho na AGU é visto como limitador para a realização de uma produção espontânea e criativa do trabalhador a partir de uma prescrição operatória precisa, o que indica que todas as pressões aparecem como decorrentes dos modos de gestão e da organização do trabalho na AGU. Os modos de gestão e a organização do trabalho atuam no funcionamento psíquico gerando sofrimento e danos aos trabalhadores, impactando no sentido e no interesse pelo trabalho, mobilizando os investimentos afetivos e as relações interpessoais, conseqüentemente produzindo danos à saúde.

Assim, apresenta-se, de forma resumida, a análise da Média e Desvio Padrão de cada uma das escalas que compõem o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - PROART. Os resultados indicam que a maioria dos fatores analisados está situado no intervalo de risco médio ou presença moderada (no caso da Escala de Estilos de Gestão). São exceções positivas os fatores Falta

de Sentido no Trabalho e Falta de Reconhecimento, cujas médias estão situadas no intervalo considerado de baixo risco. No caso dos demais fatores, pode-se considerar que estão em situação de alerta, e mudanças a curto e médio prazo são recomendadas, visando reduzir e eliminar os fatores de risco psicossocial no trabalho. A tabela-resumo abaixo apresenta o conjunto de resultados obtidos.

**Tabela 9 - Resumos dos Resultados das Escalas do PROART**

Escola	Fator	Média	DP	Risco/Presença
<b>1. Escala de Organização do Trabalho</b>	Divisão das Tarefas	2,76	0,78	risco médio
	Divisão Social do Trabalho	3,19	0,74	risco médio
<b>2. Escala dos Estilos de Gestão</b>	Estilo Gerencialista	3,07	0,86	presença moderada
	Estilo Coletivista	2,76	0,88	presença moderada
<b>3. Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho</b>	Falta de Sentido do Trabalho	2,25	0,88	risco baixo
	Esgotamento Mental	3,49	0,94	risco médio
	Falta de Reconhecimento	2,16	0,91	risco baixo
<b>4. Escala de Danos Relacionados ao Trabalho</b>	Danos Psicológicos	2,9	1,08	risco médio
	Danos Sociais	2,43	0,91	risco médio
	Danos Físicos	2,98	0,99	risco médio

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Facas e Mendes (2018)

De acordo com o quadro, destacam-se, apesar do risco médio, três fatores que estão num limiar para o risco alto, são eles: divisão social do trabalho, estilo de gestão gerencialista e esgotamento mental. Estes fatores necessitam de uma maior atenção nas ações que a Anafe irá propor para diminuir o sofrimento proveniente destas vivências. Juntamente a isso, as questões de gênero, raça, etarismo e sexualidade precisam ser trabalhadas em conjunto com o viés da saúde mental e trabalho, para que não fiquem ações descontextualizadas, já que houve relatos de racismo, etarismo e sexismo que nos parecem ser estruturais.

Na análise de comparação de médias Anova, algumas questões estiveram mais frequentemente associadas ao aumento do risco/presença em diferentes fatores analisados. É o caso da questão “Trabalha em dias não úteis (finais de semana e/ou feriados) ou durante as férias?”, que esteve associada ao maior risco em oito dos 10 fatores analisados. A questão “Acredita que possui condições adequadas para realizar o trabalho remotamente?” apresentou correlação para sete fatores e a “Faixa Média de Horas Trabalhadas” para seis fatores. Ou seja, quanto maior a frequência trabalhada em dias não úteis, quanto menos adequadas são as condições para realização do trabalho remoto, e quanto maior a média de horas trabalhadas, maiores são os riscos psicossociais apresentados, ao menos para os fatores com os quais estas questões apresentam correlação.

Outras duas questões também apresentam associação frequente com o aumento dos riscos psicossociais. São elas: “Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano” e “Faz uso de medicação para transtorno psíquico?”. Acerca delas, duas hipóteses merecem ser consideradas: a primeira é que os trabalhadores que apresentam maior número de problemas de saúde tendem a fazer uma pior avaliação do trabalho; a segunda, a qual se considera mais provável e para com a qual se devem despender maiores esforços para ajustes, é que os trabalhadores mais expostos aos fatores de risco psicossocial apresentam mais problemas de saúde, expressos nas duas questões supracitadas.

Em relação ao tema da aposentadoria, percebeu-se que a criticidade existe para os que estão em vias de ou na perspectiva de aposentar-se, já que os/as

respondentes aposentados/as afirmam “ter saído na hora certa”, e terem experienciado uma vivência coletiva no trabalho e acessado o reconhecimento pelo trabalho prestado, situações que são indicadores de saúde mental no trabalho. Tomando como principal questão dos/as já aposentados as discussões sobre o setor financeiro da vida pós aposentadoria.

Desta forma, baseados nos dados resultantes desta pesquisa, partimos para as recomendações à Anafe, com sugestões para pautas de luta e ações institucionais para com seus associados.

## 6. Recomendações

Conforme constam nos objetivos da pesquisa, com os resultados busca-se instrumentalizar cientificamente a Anafe para propor políticas e práticas institucionais de promoção e prevenção em saúde mental no trabalho. A proposta é sugerir e subsidiar a criação de novos dispositivos que assegurem uma gestão coletiva da organização do trabalho, mantendo resultados eficazes em relação à produção, desempenho e qualidade dos serviços prestados à sociedade sem comprometer a saúde dos servidores e servidoras.

A atual gestão da Anafe encontra-se comprometida com o bem-estar no trabalho de seus associados ativos, com os demais integrantes das carreiras não associados, e com os trabalhadores e trabalhadoras aposentadas. Assim este relatório descritivo-analítico, ao apresentar os resultados encontrados, constitui uma proposta de intervenção para a gestão dos riscos psicossociais e elaboração de uma política de gestão de promoção da saúde dos trabalhadores e trabalhadoras das carreiras da Advocacia Pública Federal, a partir principalmente dos riscos verificados.

Ressalta-se que alguns princípios precisam ser levados em consideração para a composição das ações:

- A Anafe deve buscar construir propostas a curto, médio e longo prazo, promovendo ações com foco na saúde e prevenindo agravos;
- Importante reforçar que alteração em políticas e criação de novas práticas necessita de mobilização dos trabalhadores e trabalhadoras envolvidos para que estratégias saudáveis possam alterar comportamentos patogênicos;

- Para a construção de uma gestão coletiva da organização do trabalho, faz-se necessário espaço(s) públicos de discussão sobre os problemas e possibilidades de soluções;
- No engajamento dos trabalhadores e trabalhadoras é necessário o estabelecimento de confiança nas ações que visam a proteção em relação à exacerbação do sofrimento e possível adoecimento, para que a participação seja de real envolvimento;
- É preciso explicitar que o sofrimento manifestado pelos participantes na pesquisa é reconhecido como verdadeiro, e portanto exige a tomada de decisões importantes, como as que são sugeridas neste relatório.

Nas ações propostas levam-se em consideração as falas feitas pelos trabalhadores e trabalhadoras, em relação à gestão e organização do trabalho, e ainda, outras que dizem respeito a negociações interinstitucionais. Assim, apresentam-se duas propostas de ação, inter-relacionadas e de caráter permanente, que em si englobam várias outras que serão apontadas, não necessariamente em ordem de abrangência e/ou importância, mas sim como necessárias de serem desenvolvidas. Essas ações inclusive serão organizativas das pautas de negociação com a AGU.

A Trábalhar-se como Consultoria em Saúde Mental e Trabalho, tendo realizado aproximações com a Diretoria da Anafe a partir de reuniões, organização de pré-pesquisa e a pesquisa propriamente dita, que aqui se apresenta, propõe:

### **1) Realização de Planejamento Estratégico da Anafe:**

Entende-se que a partir da análise de conjuntura que vem sendo realizada pela Diretoria da Anafe, com dados ainda dispersos de levantamentos e pesquisas, incluídos os resultados e recomendações constantes neste estudo, se faz necessária a realização de um Planejamento Estratégico para a continuidade de um trabalho que contemple o investimento realizado até o momento.

No Planejamento, a partir da verificação dos problemas a serem enfrentados no período, é possível o estabelecimento de prioridades, diretrizes, metas e desdobramento de ações a curto, médio e longo prazo. Além de monitoramento e avaliação constantes do que foi planejado, fazendo deste um processo dinâmico. Assim podem ser definidos os projetos e ações para a gestão, fortalecendo o trabalho da entidade mantendo as conquistas já realizadas e avançando nas lutas necessárias para a categoria.

Da mesma forma, conjuntamente, entende-se a necessidade da criação de uma Diretoria/Secretaria de Saúde que pode ser detalhada a partir da organização do Planejamento.

## **2) Criação de uma Diretoria/Secretaria de Saúde:**

A Diretoria/Secretaria de Saúde desenvolve ações e campanhas junto aos associados e a outras entidades, com o propósito de debater as condições de trabalho, além de ações com foco em saúde mental e trabalho. Também pode realizar pesquisas epidemiológicas relativas ao adoecimento da categoria, acompanhamento, orientação e encaminhamentos. Assim como o acolhimento a vítimas de violência e assédio moral, entre outras ações. Na criação desta Diretoria/Secretaria faz-se necessária a contratação de profissionais da área da saúde/saúde mental para composição de equipe técnica.

Pode ser organizada a partir de eixos, como: Acolhimento e acompanhamento em Clínica do Trabalho; Pesquisa e análise de dados; Formação em Saúde Mental e Trabalho; Promoção e Prevenção; Condições Ambientais de Trabalho.

Para a composição das recomendações que devem ser levadas em consideração para a realização do Planejamento estratégico e criação de uma Diretoria/ Secretaria de Saúde, ressaltam-se os seguintes apontamentos:

- a. Fortalecimento dos pontos positivos destacados nos resultados da pesquisa, como o comprometimento dos membros com a relevância social na realização do seu trabalho, criando uma imagem mais positiva para as carreiras;
- b. Estabelecimento de uma política de prevenção e combate aos Riscos Psicossociais que tiveram destaque, tais como: trabalhar nos finais de semana, carga horária excessiva de trabalho, falta de recursos humanos, mudança nos processos de avaliação do trabalho, entre outros;
- c. Ampliação da gestão participativa em todos os níveis, com implementação e fortalecimento de canais de diálogo, na busca da diminuição da hierarquização;
- d. Fomentar o fortalecimento e/ou criação de espaços coletivos de trabalhadores e trabalhadoras;
- e. Fomentar práticas para uma gestão coletivista;
- f. Retomada de congressos realizados pela Anafe para trocas entre trabalhadores e trabalhadoras e criação de rede de solidariedade e apoio;
- g. Investimento em cursos de formação para gestores;
- h. Construção de um canal/canais de comunicação específico com aposentados;
- i. Colocação em pauta da questão de gênero no trabalho, como a da sobrecarga para mulheres que têm filhos;
- j. Colocação em pauta da sobrecarga do trabalho durante a pandemia;
- k. Colocação em pauta da necessidade de condições adequadas para realizar o trabalho remotamente;

- l. Colocação em pauta do controle feito a partir do *Sapiens*, como a ameaça constante de PAD;
- m. Colocação em pauta da invisibilidade gerada pelo *Sapiens*, os trabalhos são realizados, mas não aparece o retorno de finalização;
- n. Colocação em pauta da necessidade de estabelecimento de metas realistas/possíveis de serem alcançadas, adequadas à natureza do trabalho;
- o. Investimento na área de saúde institucional (médica e perícia), com exames periódicos;
- p. Investimento na área de saúde mental no trabalho, com acompanhamento psicológico periódico, de forma individual e coletiva;
- q. Investimento na área de gestão de pessoas com acompanhamento de afastamentos e/ou necessidade de delimitação de tarefas;
- r. Realização de concurso para ampliação de recursos humanos;
- s. Investimento em análise de fluxos de trabalhos, a fim de reduzir o (re)trabalho e ou simplificação de tarefas;
- t. Fomentar ações/estratégias de prevenção e combate à violência psicológica e assédio moral;
- u. Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa nos canais de divulgação da Anafe com os trabalhadores e trabalhadoras;
- v. Discussão dos resultados da pesquisa com outras entidades/instituições parceiras, tais como a OAB;
- w. Apresentação dos resultados da pesquisa para a AGU com propostas a serem efetivadas a médio e longo prazo, e monitoradas pela Anafe.

## 7. Referências Bibliográficas

Advocacia-Geral da União. SAPIENS - Sistema AGU de Inteligência Jurídica. 2019. Disponível em: < [https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/266561](https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/266561)>. Acesso em: 03 de dezembro 2021

Advocacia-Geral da União. AGU economiza quase R\$ 10 milhões com adoção de teletrabalho excepcional e mantém alto índice de produtividade e eficácia. 2020. Disponível em <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-economiza-quase-r-10-milhoes-com-adocao-de-teletrabalho-excepcional-e-mantem-alto-indice-de-produtividade>. Acesso em 3 de novembro 2021.

ALVES COSTA, Ricardo. Teletrabalho na administração pública: à luz das experiências na Advocacia-Geral da União - **Monografia** (Especialização - Lato Sensu- em Gestão Pública Municipal). Universidade de Brasília, 2019.

ANJOS, Felipe Burle dos. Organização do Trabalho. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. pp. 267-273. Curitiba: Juruá, 2013.

BARRETO, Margarida. HELOANI, Roberto. O assédio moral como instrumento de gerenciamento. *In*: MERLO, Álvaro R. C.; BOTTEGA, Carla G.; PEREZ, Karine V. (Orgs.) **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

BRASIL. Advocacia-Geral da União, Portaria Nº - 545, de 23 de dezembro de 2015. Institui o Programa de Gestão nas unidades da Secretaria-Geral de Administração da Advocacia-Geral da União. Disponível em: < <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=05/01/2016>>. Acesso em 17 de novembro de 2021

BRASIL. **Estatuto da Juventude**: atos internacionais e normas correlatas. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2013b. 103 p

BRASIL. **Estatuto do Idoso** / Ministério da Saúde - 3. ed., 2. reimpr. - Brasília: Ministério da Saúde, 2013a. 70 p.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria Normativa AGU Nº 3, de 28 de Janeiro de 2021. Regulamenta o teletrabalho para membros de carreiras jurídicas no âmbito da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF e dá outras providências. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-3-de-28-de-janeiro-de-2021-301386674>. Acesso em: Acesso em 17 de novembro de 2021

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria Normativa Nº 125, de 30 de abril de 2014. Institui a obrigatoriedade de utilização do Sistema AGU de Inteligência Jurídica - SAPIENS, no âmbito da Advocacia-Geral da União, seu Comitê Gestor Nacional e aprova o Regimento Interno. Disponível em [deste https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Portaria-125.pdf](https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Portaria-125.pdf). Acesso em: 3 de novembro 2021.

CANÇADO, Vera L.; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Mecanismos de defesa. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. pp. 351-355. Curitiba: Juruá. 2013.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6 ed. São Paulo, Oboré, 2015.

DEJOURS, Christophe. **Avaliação do trabalho submetido à prova do real**. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. Patologia da comunicação. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. (Orgs) **Christophe Dejours: Da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

DEJOURS, Christophe. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, n. 33, vol. 09, p. 09-28, 2013.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15; 2010. 128 p.

DUNKER, Christian. Curso: Sentimentos e Emoções em tempos de incertezas. **Casa do Saber**, 2021.

FACAS, Emílio Peres, MENDES, Ana Magnólia. Estrutura Fatorial do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho. **Núcleo Trabalho, Psicanálise e Crítica Social**, 2018.

FACAS, Emílio Peres. Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. **Tese** (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB). Brasília, DF, 2013.

FACAS, Emílio Peres; DUARTE, Fernanda Sousa; MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Reis. Sofrimento ético e (in)dignidade no trabalho bancário: análise clínica e dos riscos psicossociais. *In*: MENDES, Ana Magnólia; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MONTEIRO, Janine Kieling. Monteiro (Orgs.), **Trabalho & prazer: teoria, pesquisa e práticas** (1ª ed.), pp. 233–255. Curitiba: Juruá, 2015.

FERREIRA, João Batista. Patologias da Solidão. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. pp. 351-355. Curitiba: Juruá. 2013.

FERREIRA, João Batista. Violência e assédio moral no trabalho: Patologias da solidão e do silêncio. In: SOBOLL, Lis Andréa Ferreira (Org). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho**: Pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. pp 104-134.

FREITAS, André Luis Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. **A avaliação da confiabilidade de questionários**: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII SIMPEP. Bauru, 2005.

GAULEJAC, Vicent. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida-SP: Ideias e Letras, 2007.

GUGEL, Maria Aparecida; MAIO, Iadya Gama (Org.). Pessoas idosas no Brasil: abordagem sobre seus direitos. Brasília: Editora Instituto Atenas, 2009.

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

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais : uma análise das condições de vida da população brasileira: 2019 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro : IBGE, 2019.

INSTITUTO DE LONGEVIDADE MONGERAL AEGON. (Brasil). Pesquisa para a aposentadoria Tranquila, Envelhecimento Saudável e Segurança Financeira" .2017 Disponível em [https://institudodelongevidademag.org/pdf/relatorio\\_global\\_2017.pdf](https://institudodelongevidademag.org/pdf/relatorio_global_2017.pdf). Acesso em: 5 de nov. 2021.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, 2019. disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515\\_bmt\\_66\\_NT\\_decomposicao\\_e\\_projecao.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515_bmt_66_NT_decomposicao_e_projecao.pdf) Acesso em: 8 de setembro 2021

KNUST, Sérgio Ricardo Alves; SEIDL, Eliane Maria Fleury; FACAS, Emílio Peres. Riscos psicossociais em um departamento de taquigrafia legislativa federal: uma análise quantitativa. **Contextos Clínic**, São Leopoldo , v. 12, n. 3, p. 921-948, dez. 2019 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-34822019000300012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822019000300012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 dez. 2021.

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

LIMA, Suzana Canez da Cruz. Reconhecimento no Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. pp. 351-355. Curitiba: Juruá, 2013.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

MENDES, Ana Magnólia. Pesquisa em psicodinâmica: A clínica do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: Teoria, método, pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, p. 65-88, 2007.

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

MENDES, Ana Magnólia; MULLER, Thiele da Costa. Prazer no Trabalho. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. pp. 289-292. Curitiba: Juruá, 2013.

MERLO, Álvaro; HELOANI, Roberto. Suicídio (e trabalho). *In*: VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MINAYO, Maria C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MORAES, Rosangela. Sofrimento criativo e patogênico. *In*: VIEIRA, Fernando; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Global Report On Ageism**, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism> Acesso em: 03 out. 2021

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Íntegra da Convenção 190 da OIT. 2019. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711139.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711139.pdf)

Pesquisa Nacional por Amostra da População LGBTI+ . São Paulo. TODXS (todes), 2019.

Relatório Mundial sobre o Envelhecimento e Saúde, 2015, da Organização Mundial da Saúde (OMS), envelhecimento saudável compreende: “1. Combater a discriminação etária; 2. Permitir a autonomia; 3. Apoiar o Envelhecimento Saudável em todas as políticas e em todos os níveis de governo.” Disponível em: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186468/WHO\\_FWC\\_ALC\\_15.01\\_por.pdf?sequence=6](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_por.pdf?sequence=6)

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane; FACAS, Emílio Peres. Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** [online]. 2020, v. 36, n. spe. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>. Acesso em: 9 Dezembro 2021.

SENA, Adriana Goulart. Convenção 190 da OIT e o trabalho decente no Brasil pós pandemia: **Justificando**. 2020 disponível em <http://www.justificando.com/2021/08/12/convencao-190-da-oit-e-o-trabalho-decente-no-brasil-pos-pandemia/>. Acesso em: 8 de Outubro 2021

SOBOLL, Lis Andréa Ferreira (Org). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLO, Valeska. **Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação**. Curitiba: Appris, 2018.

## 8. Anexos