



COMPLIANCE E SAÚDE MENTAL NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO: A NECESSIDADE DE UM COMPROMISSO ÉTICO DAS LIDERANÇAS PARA PREVENIR O ABSENTEÍSMO POR ADOECIMENTO PSÍQUICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Davi Valdetaro Gomes Cavalieri¹

Resumo

O presente artigo tem como objetivo estudar o Compliance como instrumento de proteção da integridade psicológica no meio ambiente de trabalho, com o potencial de reduzir os índices de absenteísmo por adoecimento psíquico nas Organizações Públicas. O problema em relação ao qual a presente pesquisa pretende envidar a investigação é sintetizado por meio da seguinte pergunta: por que os Programas de Compliance podem ser instrumentos com aptidão para promover a integridade psicológica no meio ambiente do trabalho e reduzir os índices de absenteísmo por adoecimento psíquico? Para responder à pergunta de pesquisa, o trabalho será dividido em duas partes: uma primeira parte, teórica, para aprofundar o conhecimento sobre o Compliance aplicado à proteção da vida humana no meio ambiente de trabalho; e outra parte, empírica, para identificar os índices de absenteísmo e os principais fatores que levam ao afastamento do trabalho por motivo de saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União. A pesquisa empírica será desenvolvida através do uso de técnicas quantitativas e qualitativas, com coleta de dados e a realização de uma entrevista estruturada com Procuradores Federais. Para análise dos dados obtidos na entrevista, a técnica de análise de conteúdo será utilizada.

Palavras-chave: Compliance; Saúde mental; Absenteísmo; Meio ambiente de trabalho.

Revista Pan-Americana de Direito

ISSN: 2764-2305

Data de aceite: 20/11/2022

<https://doi.org/10.37497/RPD.v2i1.65>

Organizado pelo Dr. Fabrizio Bon Vecchio Presidente do
Instituto Ibero-americano de Compliance - IIAC com o Instituto
Superior de Administração e Línguas — ISAL

¹ Mestrando em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FDRP/USP. Especialista em Direito Público. Procurador Federal, carreira da Advocacia-Geral da União (AGU). E-mail: davi.cavalieri@agu.gov.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5580-0193>



COMPLIANCE AND MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE: THE NEED FOR AN ETHICAL COMMITMENT OF LEADERSHIP TO PREVENT ABSENTEEISM DUE TO PSYCHIC ILLNESS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract

This paper aims to study Compliance as an instrument to protect psychological integrity in the work environment, with the potential to reduce absenteeism rates due to mental illness in Public Organizations. The problem in relation to which the present research intends to carry out the investigation is summarized through the following question: why can Compliance Programs be instruments capable of promoting psychological integrity in the work environment and reducing absenteeism rates due to illness psychic? To answer the research question, the work will be divided into two parts: a first, theoretical part, to deepen knowledge about Compliance applied to the protection of human life in the work environment; and another, empirical part, to identify absenteeism rates and the main factors that lead to absence from work due to mental health in the Federal Attorney General's Office, an agency linked to the Federal Attorney General's Office. Empirical research will be developed through the use of quantitative and qualitative techniques, with data collection and a structured interview with Federal Prosecutors. To analyze the data obtained in the interview, the technique of content analysis will be used.

Keywords: Compliance; Mental health; Absenteeism; Work environment.

1.1 O ABSENTEÍSMO POR ADOECIMENTO PSÍQUICO: UM PROBLEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Embora as definições dadas ao absenteísmo tenham recebido alguma variação na literatura com o passar do tempo, importa para o presente trabalho a divisão feita em cinco categorias, conforme trazida por Thelmo Quick e João Lapertosa (1982): 1) Absenteísmo-doença: ausência justificada por licença-saúde (classificação trabalhada neste artigo); 2) Absenteísmo por patologia profissional: causado por acidente de trabalho e/ou doença profissional; 3) Absenteísmo legal: respaldado por lei; 4) Absenteísmo-compulsório: por suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou por outro impedimento de comparecer ao trabalho e 5) Absenteísmo voluntário: por razões particulares não justificadas.

Para este artigo, adota-se o conceito de absenteísmo-doença como o período ininterrupto de ausência ao trabalho, em decorrência de uma incapacidade temporária do indivíduo para a execução da tarefa a ele atribuída - definição feita pela Organização Internacional do Trabalho – OIT (1989). Partindo deste conceito, a linha de abordagem do artigo adere à ideia trazida por Daphnis



Souto (1980), para quem o absenteísmo-doença é essencialmente um problema de gestão, e qualquer plano bem estruturado para controle de absenteísmo deverá desenvolver um clima de interesse pelo assunto em toda a organização.

Quando relacionado a doenças psíquicas, o absenteísmo é causado muitas vezes por fatores ligados à própria instituição, tendo em vista os impactos psicológicos de uma direção deficiente que não preconiza uma política prevencionista e humanista, como afirmam Silva e Marziale (2000).

O psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours (1992) trata o absenteísmo como uma manifestação de esgotamento do trabalhador, isto é, uma busca por equilíbrio quando se chega ao limite de insatisfação com o “trabalho adoecedor”. O trabalho, embora seja uma atividade indispensável para o desenvolvimento individual e coletivo das pessoas (Murcho, Jesus, 2014), pode se tornar adoecedor na medida em que contenha fatores de risco para a saúde mental dos profissionais.

O absenteísmo por adoecimento psíquico, portanto, constitui um indicador tanto da saúde mental dos profissionais, quanto da política de gestão de pessoas da instituição. Trata-se de um indicativo de problema que, se bem avaliado, pode embasar a construção de medidas efetivas de prevenção, que trarão frutos à saúde dos trabalhadores e à qualidade do serviço prestado.

Partindo de todos os aspectos teóricos expostos, procurou-se mapear o absenteísmo na Procuradoria-Geral Federal e investigar suas causas, a fim de promover uma maior reflexão e um clima de interesse sobre o tema, além de poder subsidiar a elaboração de políticas e estratégias de gestão de pessoas na instituição, especialmente no âmbito dos Programas de Compliance.

2.1 PESQUISA EMPÍRICA

METODOLOGIA

A partir dos conhecimentos teóricos trazidos nos capítulos anteriores, este momento da pesquisa é dedicado à análise do panorama de proteção e promoção da saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU). A técnica quantitativa foi utilizada com o objetivo de coletar os seguintes dados: 1) o número de afastamentos por motivo de saúde mental entre os membros da Procuradoria-Geral Federal, nos anos de 2016 a 2018; 2) a quantidade de dias de afastamento por motivo de saúde mental em cada ano pesquisado;



3) o percentual de afastamentos por adoecimento psíquico em relação à totalidade de absenteísmo-doença no período avaliado.

Por sua vez, a técnica qualitativa escolhida foi a realização de uma entrevista estruturada, na modalidade “survey online”, bastante utilizada quando a proposta é abordar temas sensíveis (Feferbaum, Queiroz, 2019). A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo do tipo categorial temática, com o objetivo de compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas (Chizzotti, 2006).

Foram escolhidos 14 (catorze) Procuradores Federais para responderem às perguntas abertas contidas no questionário estruturado, buscando uma proporção equânime quanto ao gênero, à idade, ao tempo de carreira e à ocupação de cargo de chefia. A participação dos entrevistados foi voluntária e esteve condicionada à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

PESQUISA QUANTITATIVA

Os dados obtidos junto ao Serviço de Assistência Médico-Social da Advocacia-Geral da União indicam que os transtornos mentais e comportamentais relativos às CID adiante listadas, entre os anos de 2016 e 2018, totalizaram 13.392 dias de afastamento no referido período, conforme quadros abaixo:

Total de licenças para tratamento da própria saúde – Procuradoria-Geral Federal

Ano de 2016: 608 membros com licença para tratamento da própria saúde – total de 22.506 dias de afastamento no ano;

Ano de 2017: 650 membros com licença para tratamento da própria saúde - total de 22.915 dias de afastamento no ano;

Ano de 2018: 654 membros com licença para tratamento da própria saúde - total de 21.190 de dias de afastamento no ano.



Afastamentos por depressão por ano (CID 10 - F33, F33.0, F33.1, F33.2, F33.3, F33.4, F33.8 e F33.9) – Procuradoria-Geral Federal

Ano de 2016: 27 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de depressão - total de 1.712 dias de afastamento no ano;

Ano de 2017: 36 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de depressão – total de 1.724 de dias de afastamento no ano;

Ano de 2018: 33 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de depressão – total de 1.932 de dias de afastamento no ano.

Afastamentos transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o “stress” e transtornos psicossomáticos por ano (CID 10 - F40.0, F40.1, F40.2, F40.8, F40.9, F41, F41.0, F41.1, F41.2, F41.3, F41.8, F41.9, F42, F42.0, F42.1, F42.2, F42.8, F42.9, F43, F43.0, F43.1, F43.2, F43.8, F43.9, F44, F44.0, F44.1, F44.2, F44.3, F44.4, F44.5, F44.6, F44.7, F44.8, F44.9, F45, F45.0, F45.1, F45.2, F45.3, F45.4, F45.8, F45.9, F48, F48.0, F48.8, F48.9) – Procuradoria-Geral Federal

Ano de 2016: 44 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de transtornos neuróticos, transtorno relacionados com o “stress” e transtornos psicossomáticos – total de 1.900 dias de afastamento no ano;

Ano de 2017: 62 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de transtornos neuróticos, transtorno relacionados com o “stress” e transtornos psicossomáticos – total de 2.886 de dias afastamento no ano;

Ano de 2018: 62 membros com licença para tratamento da própria saúde por motivo de transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o “stress” e transtornos psicossomáticos – total de 3.238 de dias de afastamento no ano.

Diante dos dados obtidos, o quadro seguinte demonstra o percentual do absenteísmo por adoecimento psíquico em relação ao total de dias de afastamento por qualquer motivo de saúde:

Ano	Total de membros afastados por motivo de saúde	Percentual de membros afastados por motivo de saúde mental
2016	608	71 (11,67%)
2017	650	98 (15,07%)
2018	654	95 (14,52%)



Ano	Total de dias de afastamento por motivo de saúde	Percentual de dias de afastamento por motivo de saúde mental
2016	22.506	3.612 (16,04%)
2017	22.915	4.610 (20,11%)
2018	21.190	6.894 (24,39%)

Assim, a pesquisa quantitativa aponta para crescimento de cerca de 4% ao ano do absenteísmo por adoecimento psíquico em relação ao total de absenteísmo-doença, fazendo com que os transtornos mentais e comportamentais sejam a principal causa de absenteísmo por doença na Procuradoria-Geral Federal entre os anos de 2016 e 2018.

Trata-se de um dado alarmante e que merece atenção especial por parte dos gestores públicos, uma vez que os quadros depressivos têm um impacto significativo na saúde do servidor e também no absenteísmo, pois geram períodos prolongados de licença-saúde e um alto custo ao erário. É o que revela, por exemplo, um estudo realizado em 2019 pela Organização Mundial da Saúde, ao afirmar que 264 milhões de pessoas sofrem depressão e ansiedade no trabalho, o que causa uma perda de US \$1 trilhão/ano por redução de produtividade na economia mundial (OMS, 2019).

Além do custo acima citado, o índice elevado de absenteísmo inegavelmente traz variados prejuízos a qualquer organização, como déficit de pessoal, desorganização do serviço, insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, queda da qualidade e da quantidade do trabalho prestado, diminuição da eficiência, aumento do custo operacional, entre outras consequências.

O panorama do absenteísmo tende a se tornar mais grave após o advento da COVID-19, diante do impacto potencial da pandemia na saúde mental das pessoas ao redor do planeta. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde mental tem papel fundamental no plano de enfrentamento da crise, tendo em vista que a integridade psicológica e o bem-estar das populações são afetados de forma dramática pela pandemia (United Nations, 2020).

Com relação às consequências da pandemia nas condições de trabalho, merece destaque o crescimento do regime de teletrabalho em modalidade “home office”, que atingiu parcela relevante da classe trabalhadora em todo o mundo. Embora inicialmente impulsionado como medida excepcional de proteção contra o novo coronavírus por reduzir o contato social, o teletrabalho tende a se consolidar como regra em muitas organizações públicas e privadas.



Ocorre que a instituição do teletrabalho, por si só, não garante a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida. Isso porque as atividades profissionais exercidas de maneira remota, que *a priori* poderiam ser consideradas como um privilégio, podem trazer efeitos deletérios à saúde mental dos profissionais, uma vez que o trabalho passou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando e invadindo espaços que antes possuíam limitações mais claras.

Essas considerações fazem com que seja necessária a continuação da pesquisa a respeito do absenteísmo, com a obtenção de dados a partir da pandemia COVID-19 e da implementação do regime de trabalho remoto, tendo em vista a probabilidade de aumento substancial dos índices de afastamento por adoecimento psíquico nessa “nova realidade”.

Pesquisa qualitativa: o absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal de acordo com a visão dos seus integrantes

A análise qualitativa dos dados obtidos por meio da entrevista estruturada enviada aos Procuradores Federais trouxe maior clareza acerca dos fatores presentes no ambiente de trabalho que possuem relação direta com o adoecimento psíquico dos membros da instituição.

Quando perguntados sobre o que lhes traz maior incômodo em relação às condições de trabalho, o volume excessivo e ausência de carreiras de apoio (técnicos e analistas, por exemplo) são fatores significativamente destacados pelos Procuradores Federais, conforme se depreende das respostas abaixo:

Participante 01: O volume de trabalho, que inviabiliza uma atuação mais detalhada e específica na fase de defesa/instrução processual.

Participante 08: Penso que o ponto de maior instabilidade emocional é o excesso de trabalho, seja de maneira constante ou em "picos".

Participante 14: Excesso de trabalho, divisão não igualitária da carga de trabalho, estresse gerado para conseguir cumprir todos os prazos processuais e administrativos, pouca visibilidade, engessamento e dificuldade de liberação para exercício de outras funções.

Participante 10: Nunca tive nenhum servidor diretamente vinculado a mim, e apenas três estagiários nos 7 anos de carreira, ainda divididos com outros Procuradores. Assim, é constante no trabalho a realização de atividades burocráticas e administrativas. Isso ocorre igualmente em relação aos próprios Procuradores, subdimensionados em números. Com férias e afastamentos, é bastante comum a multiplicação da carga de trabalho do Procurador em duas ou até três vezes, tudo isso sem auxílio ou contraprestação financeira. Neste ano, apenas para dar o exemplo, por cerca de três meses em seis completos, exerci trabalho duplicado, não tendo tirado férias até o momento.

Participante 12: Excesso de trabalho.



Participante 06: As condições de trabalho não são ideais e causam incômodo na medida em que a PGF não possui carreira de apoio para auxiliar a atuação dos Procuradores Federais, os quais precisam executar cumulativamente tarefas judiciais e administrativas.

Participante 11: Excesso de trabalho, divisão não igualitária da carga de trabalho, estresse gerado para conseguir cumprir todos os prazos processuais e administrativos.

Sentir-se assolado pela sobrecarga de trabalho e suas condições precárias ocasiona, na maior parte das vezes, a exaustão física e mental do servidor, influenciando na produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos usuários (Marco et al, 2008). O problema do excesso de trabalho tende a se agravar na nova realidade de “home office”, como abordado anteriormente. O filósofo sul-coreano Byung-Chul Ham (2021) afirma que o trabalho remoto causa esgotamento ainda maior do que em escritório, em razão da carência de rituais e estruturas temporárias fixas, além da falta de contatos sociais. O labor passou a acompanhar o indivíduo em momentos e espaços que seriam dedicados ao ócio, ao convívio familiar, ao descanso e à reabilitação física e mental. Como afirmam Losekann e Mourão (2020), o indivíduo em teletrabalho se mantém “online” e responsivo, registrando o cumprimento de metas e prazos e evitando qualquer impressão de ócio sobre as suas horas. Esse contexto está claramente retratado na fala do seguinte participante:

Participante 14: Sofro por ansiedade e estresse ocasionados em razão da necessidade de cumprir prazos e tarefas com uma elevada carga de trabalho, o que gera o medo de cometer erros. O excesso de trabalho tira parte do tempo para realização de outras coisas importantes na vida.

O trecho acima merece reflexão. Antes mesmo da pandemia COVID-19, nossa sociedade já vinha padecendo de uma fadiga causada por uma necessidade exagerada de rendimento, um imperativo interno e externo de ter de produzir cada vez mais, algo que é propagado em massa nas redes sociais. O sujeito é explorado pelos outros, mas também por si próprio. Sem uma atenção consistente à saúde mental, essa lógica dos “empreendedores de si mesmo” tende a aumentar ainda mais os índices de adoecimento psíquico na sociedade, pois, além de levar ao esgotamento físico e mental, reduz em grande escala o tempo do indivíduo para o lazer, para o ócio e para a “realização de outras coisas importantes da vida”, como dito pelo participante.

O volume excessivo de trabalho relatado pelos Procuradores torna-se um problema ainda mais complexo em virtude da ausência de concursos públicos para o cargo – o último ocorreu no ano de 2013. Com a ocorrência de aposentadorias ao longo dos últimos anos, torna-se inevitável o déficit de pessoal e o aumento da carga de trabalho. Trata-se de um contexto que exige a adoção



soluções estratégicas pela gestão com objetivo de tornar as condições de trabalho mais satisfatórias e menos propícias ao adoecimento.

Outra relevante questão destacada pelos Procuradores Federais está diretamente relacionada a problemas de gestão de pessoas. Observou-se um sentimento de injustiça, seja pela ocorrência de pressões por parte de chefias, pela existência de um ambiente de trabalho em que não há reconhecimento aos profissionais, ou mesmo pela distribuição de cargos e funções que não tem o mérito e nem o perfil dos Procuradores como critérios determinantes:

Participante 13: O que me traz incômodo em relação ao ambiente de trabalho é a ausência de objetividade na análise da atuação profissional do Procurador para ofertas de cargos ou mesmo para mudança de área de atuação dentro do órgão. A impressão é que não basta ser profissional e técnico, critérios constitucionais para o exercício do cargo, é necessário vínculos pessoais que estejam alinhados - não com o interesse público da instituição -, mas sim com o interesse privado do gestor. E em relação às condições de trabalho o incômodo é o desinteresse dos gestores que passam pela instituição em cuidar, observar, zelar efetivamente pela saúde do ambiente de trabalho - pautados em critérios objetivos - que afirmam a qualidade do trabalho aliada à qualidade da saúde do membro e assim embasar a movimentação dos procuradores dentro da carreira.

Participante 03: Ausência de medidas de gestão que levem em consideração a realidade de quem trabalha com os processos. Há uma gestão de números e não de pessoas[...] Valorização de subserviência. Ausência de regras objetivas para escolha de coordenadores.

Participante 04: Pessoalmente, os maiores incômodos que já tive em relação ao ambiente e às condições de trabalho se relacionaram à má condução de certas situações por parte de chefias [...] de todo modo, o que mais me trouxe incômodo, sem dúvida, foi a pressão exercida por chefias - ocupantes de DAS - para que determinado trabalho fosse feito desse ou daquele jeito. Apesar de jamais ter cedido a pressões, essa resistência quase me custou o afastamento por motivos psiquiátricos e me rendeu a necessidade de um tratamento por medicação controlada durante um certo período.

Participante 05: Sinto-me mais incomodado com o distanciamento gerencial e a posição de superioridade adotada por membros da mesma carreira que assumem cargos de gestão e comando [...] Uma pressão velada (decorrente da separação de "castas") que impulsiona vaidades e nem sempre se volta para o melhor interesse das Autarquias. A título de exemplo, recordo-me de mensagens inoportunas de um coordenador (enviadas em grupo de whats app) requerendo maior empenho na busca de decisões judiciais favoráveis. Obviamente, depois de 21 anos servindo à União e sete anos como procurador federal, não me abalo com o jogo de poder da Procuradoria, mas imagino intuitivamente que metas inalcançáveis e menosprezo pelo empenho alheio geram 'sofrimento psíquico', especialmente entre os mais jovens. Porque exercemos atividade de meio (não de resultado), dependente da apreciação de terceiros, os Magistrados, não me parece correta a criação de uma galeria de troféus, por um lado, com críticas subliminares àqueles que enfrentam dificuldades.

Participante 06: Some-se isso ao fato de termos uma carreira naturalmente hierarquizada com base em funções atribuídas muitas vezes arbitrariamente e temos um ambiente propício à desestabilização emocional. Primeiro, porque o Procurador não exerce quantitativa e qualitativamente o trabalho que entende como ideal. Segundo, porque quando busca realizar um bom trabalho, a despeito de tudo isso, acaba penalizado com mais trabalho e pouco reconhecimento. O ambiente não é estimulante ao crescimento, e sim a estagnação. No final, o desestímulo abre as portas para o adoecimento.

Os relatos acima apontam para uma necessidade de maior cooperação nas relações de trabalho, sobretudo entre níveis hierárquicos. A experiência de cooperação favorece a construção de sentido do trabalho, reforça o empoderamento, bem como proporciona aquisição de



competências técnicas e comportamentais, o que tende a diminuir o sentimento de injustiça existente no ambiente de trabalho.

Para avaliar a satisfação com o trabalho por parte dos Procuradores Federais participantes, foi solicitado que comentassem acerca de momentos em que se sentem mais cansados ou desanimados com o trabalho e com a carreira, e sobre situações nas quais sentem prazer e realização com o trabalho que desempenham. Observou-se, novamente, uma incidência significativa de problemas de gestão como fatores que mais geram insatisfação aos profissionais, conforme relatos abaixo:

Participante 12: Sinto-me desanimado quando ocorrem mudanças na forma de trabalho em decorrência de nova organização administrativa.

Participante 13: Os momentos em que me sinto mais cansada são diante da alta cobrança de produtividade em poucas horas de trabalho. Como se fosse disputa de troféu realizar mais distribuições e despachos processuais em menor quantidade de tempo. É a sensação de que o "chefe" queira a disponibilidade do procurador por 24 horas. Um exemplo que vejo com muito cuidado e até certo medo é a "onda" de robôs dentro da instituição - trabalho mecânico e com algoritmos que não sabemos os critérios eleitos para a análise de vidas que estão por trás desses processos. O momento que sinto desanimada com o trabalho ocorre nas situações em que verifico a total ausência de profissionalismo para mudança de área de atuação, do procurador, dentro da instituição ou para assumir altos cargos; a falta de estímulo, elogios pelo desempenho do trabalho são fatores que causam desânimo. Sabemos que somos uma carreira com muitos membros, mas é preciso criar "olhos" para essas vidas que desempenham, com afinco, essa função essencial à justiça.

Participante 07: Sinto cansaço e desânimo nos momentos que precisam de apoio da direção da carreira. Falta de prerrogativas para melhor desempenho da função. Falta de carreira de apoio para trabalhos "meios". Estrutura muito pior em comparação a outras carreiras jurídicas.

Participante 14: O desânimo se faz presente em razão do excesso de trabalho, que faz com que o servidor tenha receio de "deixar passar algo" ou cometer algum equívoco, uma vez que tem que correr para cumprir as tarefas. O início de cada semana sempre gera bastante desânimo em razão da demanda que chega. Gera desânimo também o fato de alguns procuradores conseguirem mais facilmente assumir funções mais interessantes, o que caracteriza certo privilégio quando comparado aos demais.

Participante 03: Quando vejo amizade/contatos serem mais importantes que eficiência. Quando sabemos que algumas decisões poderiam ser tomadas para melhorar a qualidade de vida, mas que, embora evidentes, seguem ignoradas.

Participante 02: Déficit de preocupação com o bem-estar emocional dos colegas. Déficit de empatia dos órgãos superiores. Abismo entre colegas de órgãos superiores da AGU com os demais colegas da base.

Participante 05: Quando tempo precioso é desperdiçado em debates ineficazes, imposições infundadas, reuniões dispensáveis e estabelecimento de regras inoportunas. O clima de disputa e a tentativa de conquistar terreno pelo poder geram duas categorias de procuradores federais que nunca deveriam ser distanciadas.

De uma forma geral, a Procuradoria-Geral Federal conta com membros vocacionados, satisfeitos com a remuneração, cientes da importância de suas funções e bem-dispostos a executar um trabalho de qualidade. A satisfação e a motivação esbarram, contudo, em obstáculos diretamente relacionados à gestão de pessoas, o que fica bem caracterizado nas respostas abaixo:



Participante 06: Os momentos que me sinto mais realizado são aqueles em que exerço um bom trabalho, o qual eu possa me orgulhar de tê-lo feito. Se isso vem acompanhado de vitórias processuais e reconhecimento institucional, a satisfação é ainda maior. Infelizmente, como dito, o reconhecimento é uma raridade, não existindo nenhuma proporcionalidade entre reconhecimento/responsabilidade, o que seria bastante salutar para a instituição.

Participante 03: Penso que a carreira está focada em números, em como se extrair mais produtividade, mas os procuradores são pessoas, não são números. Procuradores não são recursos humanos, que esgotamos suas capacidades e depois são descartados. Penso que é dever da AGU concentrar esforços na gestão de pessoas, aferir periodicamente o bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

Identificadas situações e fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, cabe à gestão atuar para proporcionar o pleno desenvolvimento das pessoas com base no diagnóstico realizado.

3.1 O COMPLIANCE E A PROTEÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nos tempos atuais, os debates acerca da ética têm trazido muito à tona os Programas de Compliance. Tais programas foram concebidos para incrementar a gestão organizacional, com o intuito de prevenir infrações e controlar os riscos morais, por meio de um novo modelo de cumprimento de normas de gestão que oferece novas perspectivas acerca do lugar do comportamento ético nas organizações. Sucede que a maioria das discussões e trabalhos acadêmicos sobre este tema, sobretudo no Brasil, limitam-se a estudá-lo estritamente como um mecanismo de combate à corrupção, isto é, como um instrumento de conformidade à legislação anticorrupção vigente no país.

O combate à corrupção constitui uma agenda fundamental, mas não única em se tratando de Compliance, pois, conforme apontado pelo norte-americano David Hess (2017), os respectivos Programas necessitam buscar fundamentalmente a proteção dos direitos humanos, numa motivação positiva que possa influenciar o comportamento organizacional. Sendo um instrumento de proteção dos direitos humanos, o Compliance deveria ter como foco também a saúde mental, tema cada vez mais próximo do cotidiano da população brasileira e mundial, e que possui conteúdo significativamente humanista. A proteção da saúde mental no meio ambiente de trabalho deveria fazer parte do compromisso de Compliance de toda instituição, diante da necessidade de as próprias organizações implementarem um regime de atenção à integridade psicológica pautado no cumprimento das normas vigentes, e dentro de um padrão de ética, governança e de respeito aos direitos humanos.



Dito isso, de que maneira o Compliance pode aprimorar o modelo de gestão da saúde mental nas organizações e contribuir para a integridade psicológica dos colaboradores no meio ambiente do trabalho?

Primeiramente, é preciso destacar que monitorar o absenteísmo de forma periódica, aferir suas taxas, causas e consequências, consiste em importante instrumento de gestão de pessoas. A própria Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção 161, reconhece que os registros dos afastamentos do trabalho contribuem para o conhecimento da dimensão do problema, para a identificação de possíveis causas, bem como para a formulação de medidas para minimizar os índices de afastamentos e doenças.

Zelar pela integridade psicológica dos trabalhadores significa proteger os direitos humanos no meio ambiente do trabalho. A saúde mental está prevista expressamente no rol de direitos humanos, pelo que se depreende do artigo 25 da Declaração Universal e das reiteradas afirmações de representantes da Organização das Nações Unidas. Não há saúde sem saúde mental, e o adoecimento psicológico vem tomando proporções cada vez maiores, conforme já exposto. Proteger a saúde mental dos funcionários consiste, então, numa responsabilidade ética por parte dos gestores.

Sendo um instrumento de proteção dos direitos humanos, conforme dito anteriormente, o Compliance deve ter como foco também a saúde mental, tema cada vez mais próximo do cotidiano da população brasileira e mundial, e que possui conteúdo significativamente humanista.

A proteção da saúde mental no meio ambiente de trabalho deve fazer parte do compromisso de Compliance de toda instituição, diante da necessidade de as próprias organizações implementarem um regime de atenção à integridade psicológica pautado no cumprimento das normas vigentes, e dentro de um padrão de ética, governança e de respeito aos direitos humanos.

As finalidades dos Programas de Compliance variam de acordo com a atividade exercida pela organização e com os riscos por ela enfrentados. Para um Programa ser considerado efetivo, ele deve estar integrado à totalidade de riscos a que uma organização está sujeita. Há, contudo, uma modalidade de risco presente em todas as organizações, públicas ou privadas: os riscos psicossociais, que constituem os fatores que podem contribuir ou causar estresse e adoecimento mental nos profissionais dentro de uma organização. Os riscos psicossociais no trabalho, de acordo com Luciana Baruki (2018), estão relacionados à forma como o trabalho é concebido, organizado ou gerido. São agentes nocivos associados especialmente à saúde mental do trabalhador, às exigências



emocionais e à energia psíquica necessária à realização do trabalho. Incluem os métodos de cobranças e exigências sobre as capacidades e competências que podem afetar o bem-estar psicológico do trabalhador, perpassando por formas de gestão e organização do trabalho.

Necessário destacar que desde o dia 1º de janeiro de 2022, a Síndrome de Burnout é considerada uma doença ocupacional, conforme a nova classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS). Se antes o esgotamento, o estresse e a redução da produtividade eram fatores preocupantes para as empresas, agora a Síndrome de Burnout torna-se mais um fator de risco financeiro e jurídico. Também conhecida como síndrome do esgotamento profissional, ela é desenvolvida pelo trabalho desgastante e se manifesta a partir do esgotamento mental ligado ao estresse, alta demanda, excessiva responsabilidade e competitividade no ambiente de trabalho.

Diante da nova classificação, as organizações devem se atentar para tomarem todas as medidas de prevenção ao desgaste psicológico de seus funcionários, evitando, inclusive, serem responsabilizadas pelo desenvolvimento da síndrome por seus funcionários.

Daí a importância de utilização dos Programas de Compliance como um legítimo mecanismo de proteção da saúde mental no meio ambiente de trabalho, podendo contribuir de duas maneiras principais:

1) por ser instrumento de proteção dos direitos humanos que preconiza o cumprimento das normas vigentes, o Compliance pode impulsionar o incremento de recursos humanos e financeiros para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho, bem como a conformidade das organizações em relação às normas vigentes. Saúde mental é investimento - de acordo com a OMS, para cada US\$ 1 investido em bem-estar dos funcionários, US\$ 4 são obtidos em ROI - Retorno sobre o investimento (WHO, 2020).

2) no caso da Procuradoria-Geral Federal, objeto da presente pesquisa qualitativa e quantitativa, ficou clara a existência de riscos psicossociais no ambiente de trabalho com forte potencial de levar os profissionais ao adoecimento psíquico, destacando-se o volume excessivo de trabalho, a pressão por produtividade e resultados, e o sentimento de injustiça causado pela ausência de reconhecimento e de mínimos critérios meritocráticos na oferta de oportunidades na carreira. Nesse contexto, Compliance pode viabilizar a implementação de um regime jurídico preventivo, composto por um conjunto de boas práticas em saúde mental, além de um modelo de gestão dos referidos riscos psicossociais, que realize a prevenção, a detecção e a reparação de tais riscos dentro dos respectivos ambientes de trabalho.



Diante da verdadeira situação pandêmica de adoecimento psíquico da população, são diversas as contribuições a serem dadas pelo Compliance em prol da integridade psicológica no meio ambiente de trabalho. O foco na saúde mental é essencial para que as organizações realmente entendam seu impacto – positivo e negativo – nos funcionários, comunidades e sociedade em geral, e o Compliance fornece um mecanismo para rastrear esse impacto ao longo do tempo.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal permitiu compreender melhor o panorama dentro da instituição e reforçar a tese de que se trata de um problema ligado à gestão de pessoas, com forte conteúdo ético envolvido. Os resultados obtidos podem colaborar para difundir a importância do tema, bem como para ampliar a visão dos gestores sobre a necessidade não somente de proporcionar melhores condições de trabalho para suas equipes e maior reconhecimento aos profissionais, mas, sobretudo, de evoluir os conceitos e o tratamento dado à saúde mental no meio ambiente de trabalho. Trata-se de um problema que exige a implementação de uma política de gestão de pessoas que seja pautada na prevenção e em valores humanistas.

O Compliance aparece com protagonismo nesse contexto, sendo um instrumento apto a impulsionar o incremento de recursos humanos e financeiros para a proteção da saúde mental dos profissionais, a promover a conformidade das organizações em relação às normas vigentes, bem como a implementar um modelo de gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. São medidas com potencial de promover a integridade psicológica e de reduzir o absenteísmo por adoecimento psíquico no âmbito das organizações.

As relações sugeridas neste trabalho foram produzidas com o propósito de subsidiar boas práticas de gestão de pessoas, por meio da descoberta dos fatores que geram o absenteísmo por adoecimento psíquico na organização, além de incentivar pesquisas futuras que avancem no tema proposto.

REFERÊNCIAS

Alves-Mazzotti, A. J.; & Gewandsznajder, F. (1999). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo, SP: Thomson.



Baruki, L. V (2018). Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo, SP: LTr.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo, SP: Cortez.

Chul-Ham, B. (2021). *Teletrabalho, Zoom e depressão*: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca. Disponível em <https://brasil.elpais.com/cultura/2021-03-23/teletrabalho-zoom-e-depressao-o-filosofo-byung-chul-han-diz-que-nos-exploramos-mais-que-nunca.html>. Acesso em 10 set. 2021.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho*: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo, SP: Cortez.

Ferberbaum, M.; & Queiroz, R. M. R. (2019). *Metodologia da pesquisa em direito*: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva.

Hess, David. 2017 (forthcoming). "Business, Corruption, and Human Rights: Towards a New Responsibility for Corporations to Combat Corruption." *Wisconsin Law Review*.

Losekan, R. G. C. B.; & Mourão, H. C. (2020). *Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19*: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, Maringá, PR, v.28, Ed. Esp. p. 71-75.

Marco PF, Cítero VA, Moraes E, & Nogueira-Martins LA. *O impacto do trabalho em saúde mental: transtornos psiquiátricos menores, qualidade de vida e satisfação*. *J Bras Psiquiatr* 2008; 57(3): 178-183

Murcho, N. A. C.; & Jesus, S. N. (2014). *Absenteísmo no trabalho*. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional*: ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp.15-24). Porto Alegre, RS: Artmed.

Organización Internacional del Trabajo (1989). Absentismo: causa y control. In: *Enciclopedia de Salud e Seguridad en El Trabajo*. Madrid, ES: OIT.

Organização Mundial da Saúde. *Mental health in the workplace*. Information sheet (Boletim de Informação). Maio de 2019. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace> .Acesso em: 23 jul. 2021.

Quick, T.C.; & Lapertosa, J.B. (1982). Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, v. 18, n. 69, p. 65-70.

Silva, D.M.P.P. Da.; & Marziale, M.H.P (2000). Absenteísmo de Trabalhadores de Enfermagem em um Hospital Universitário. *Rev. Latino - Am. Enfermagem*, v.8, n.5, p. 44-51.

Souto, D. F. (1980). *Absenteísmo, preocupações constantes das organizações*. Projeto n. 23/78 GRIDIS.

Süssekind, A. (1998). *Convenções da OIT*. 2 ed. São Paulo, SP: LTR.



United Nations. (2020). Policy Brief: Covid-19 and the Need for Action on Mental Health EXECUTIVE SUMMARY: *Covid-19 and the Need for Action on Mental Health*. World Health Organization, Geneva, Switzerland, 3–10.

World Health Organization. (2020). *Mental health in the workplace*. Retrieved February 1, 2020, from https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/