

O Absenteísmo por Adoecimento Psíquico na Procuradoria-Geral Federal

Tema: Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais: trabalho, teletrabalho, imediação e distância na prestação judicial e do sistema de justiça.

Davi Valdetaro Gomes Cavalieri
(Universidade de São Paulo e Advocacia-Geral da União)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar o absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União, no Brasil. Buscando contribuir para a promoção de um clima de interesse pelo assunto no ambiente acadêmico e organizacional, o trabalho foi dividido em duas partes: uma primeira parte teórica, para aprofundar o conhecimento sobre o absenteísmo-doença e avançar no tratamento do tema enquanto problema ético na esfera da gestão de pessoas; 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 carreira de Procurador Federal. A pesquisa empírica foi desenvolvida através do uso de técnicas quantitativas e qualitativas, com coleta de dados e a realização de uma entrevista estruturada com Procuradores Federais, na modalidade “survey online”. Para análise dos dados obtidos na entrevista, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada. Assim, os resultados obtidos apontam para o crescimento do índice de absenteísmo por transtornos mentais e comportamentais, e possibilitam compreender melhor o panorama e identificar melhorias a serem desenvolvidas pelos gestores, que poderão trazer reflexos positivos para a higidez psicológica no meio ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Absenteísmo; Saúde Mental; Gestão de Pessoas; Advocacia Pública; Compliance.

Introdução

No âmbito do serviço público federal, os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de afastamento por motivo de saúde, tema que possui contornos peculiares, visto que a saúde mental ainda é um tema cercado por incompreensão e estigma.

De acordo com Lancman et al. (2007), os profissionais do setor público, ainda que integrem uma relação mais estável de trabalho, estão submetidos a outras formas de instabilidade, tais como deterioração das condições de trabalho e responsabilização, por parte da sociedade em geral, por eventuais deficiências dos serviços públicos prestados.

Não é de hoje que o tema “absenteísmo no serviço público” gera debate no meio acadêmico brasileiro. No ano de 1969, por exemplo, o departamento administrativo do Banco Nacional do Desenvolvimento Social (BNDES) realizou estudo com o objetivo oferecer aos gestores do Órgão um método de avaliação do ônus causado pelo absenteísmo e sugestões de controle que pudessem trazer reflexos positivos no desempenho funcional dos servidores (BNDES, 1969).

Conquanto o absenteísmo seja um tema historicamente tratado em variadas publicações científicas no Brasil, não se observa, até o presente momento, uma investigação a respeito de tal fenômeno no âmbito das carreiras da Advocacia Pública, que estão na linha de frente de defesa do Estado Brasileiro (seja da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios) e de suas respectivas políticas públicas.

Por essa razão, serão objeto de investigação neste artigo os membros da Procuradoria-Geral Federal, carreira pertencente à Advocacia Pública, que, juntamente com Ministério Público, Advocacia e Defensoria Pública, compõe as Funções Essenciais à Justiça previstas na Constituição Federal de 1988.

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa, a fim de coletar o número de afastamentos por adoecimento psíquico, nos anos de 2016 a 2018, e o respectivo percentual em relação a outras patologias. Obtidos os dados, teve início a pesquisa qualitativa, para identificar os fatores que levam ao afastamento por adoecimento psíquico, bem como compreender e interpretar as percepções dos Procuradores a respeito de um tema tão sensível.

Assim, a partir da obtenção de dados quantitativos, o aprofundamento qualitativo foi realizado neste trabalho para responder a seguinte pergunta: quais fatores podem ser considerados como causa do índice de absenteísmo por adoecimento psíquico numa função essencial à justiça, posicionada no alto escalão dentre as carreiras do serviço público federal?

1 Breves Considerações sobre a Carreira de Procurador Federal

A carreira de Procurador Federal está no rol de categorias pertencentes à Advocacia Pública, prevista nos artigos 131 e 132 da Constituição Federal de 1988, dentro do capítulo destinado às Funções Essenciais à Justiça. Nas palavras de Gustavo Binenbojm (2012), à Advocacia Pública é conferida a missão de realizar a comunicação entre os subsistemas sociais da política e do direito, bem como a tarefa institucional de conferir viabilidade jurídica às políticas públicas do Estado brasileiro. André Cyrino (2017), por sua vez, afirma que o Advogado Público é aquele que fala em nome do Estado que representa, tornando possíveis os seus interesses ao mesmo tempo em que o defende judicialmente.

A Advocacia Pública pode ser considerada como um exemplo concreto do processo de mudança ocorrido em determinadas formas de trabalho no setor público, em que técnico e político passam a constituir um regime de maior diálogo e interlocução. Trata-se de um regime híbrido, em que agentes políticos se utilizam cada vez mais de conhecimento técnico para legitimar suas ações, enquanto a alta burocracia passa a desenvolver habilidades políticas e capacidade de responder aos eleitos e à sociedade.

A existência de um regime de interlocução e diálogo não significa, contudo, que os Advogados Públicos sejam considerados “advogados do governo”, conforme distinção bem estabelecida por Cyrino (2017):

Reconhecer a presença da política nesses organismos não pode implicar que se lhes confira um tratamento de advogados destinados a promover vontades dos governantes. O advogado público responde ao interesse público, o qual se aproxima, mas não se confunde com a vontade de agentes eleitos do Executivo. Ele precisa se adequar aos limites e possibilidades do direito. Se há vontade política, o advogado público deve refletir e se empenhar numa forma de viabilizá-la. Mas só poderá fazer isso nas balizas das normas a que se subordina.

Ademais, é importante salientar que os membros da Advocacia Pública compõem um corpo técnico perene, isto é, uma equipe de servidores que permanece na Administração Pública independentemente de quem sejam os representantes eleitos pelo povo.

Com a edição da Lei Federal nº 10.480/2002, foi criada a Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União, com autonomia administrativa e financeira. É composta pelos Procuradores Federais e dirigida pelo Procurador-Geral Federal, nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Advogado-Geral da União, entre bacharéis de direito de elevado saber jurídico e reconhecida idoneidade. A função dos Procuradores Federais é definida pela lei como sendo a de representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

Dessa maneira, os Procuradores Federais, na qualidade de Advogados Públicos, têm a missão de defender a juridicidade na concretização das políticas públicas a cargo das autarquias e fundações públicas federais, incluindo as agências reguladoras. E tal defesa é realizada por meio de uma atuação dividida fundamentalmente em dois eixos: de um lado, a consultoria e o assessoramento jurídicos; de outro, o contencioso judicial. Os Procuradores Federais que trabalham com consultoria e assessoramento, fazem-no diretamente junto aos dirigentes das autarquias e fundações públicas federais. Já o contencioso é exercido por Procuradores Federais atuantes em Órgãos de Execução da PGF, criados para a representação das referidas Entidades da Administração Pública Federal Indireta em processos que tramitam nas instâncias do Poder Judiciário.

2 O Absenteísmo por Adoecimento Psíquico: um Problema de Gestão de Pessoas

Absenteísmo é uma palavra de origem francesa, *absentéisme*, e está definida no dicionário francês da seguinte maneira: “estar ausente do local de trabalho, da escola, de uma reunião, de uma assembleia, de qualquer local onde, por razões de trabalho, participação em uma ação, etc., a presença seja obrigatória” (Jeuge-Maynard, 2012).

O autor norte-americano Michael J. Jucius foi um dos teóricos pioneiros a tratar do tema na esfera laboral, em publicação do ano de 1949, trazendo a ideia de que o absenteísmo é a falta dos empregados ao trabalho, quando escalados. Trata-se de uma acepção ampla, que o autor aplicou ao tempo perdido, seja por doença ou acidente, que impede um indivíduo de comparecer ao trabalho, ou mesmo saídas não autorizadas do trabalho por quaisquer outras razões (Jucius, 1949, p. 648).

O autor brasileiro Idalberto Chiavenato (1994) se alinha ao conceito amplo de absenteísmo trazido por Jucius, considerando-o como a falta do empregado ao trabalho, isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, incluindo os atrasos.

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 trazido 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 deste 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).

Nessa linha, o autor espanhol Juan Otero (1993) considera o absenteísmo mais como um indicador da satisfação laboral do que como um índice de enfermidade. Por sua vez, 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.

3 Compliance e Saúde Mental: a Responsabilidade Ética dos Gestores de Prevenir o Absenteísmo por Adoecimento Psíquico

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 (Süssekind, 1998).

Zelar pela integridade psicológica dos trabalhadores significa proteger os direitos humanos. 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.

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.

Partindo de todos os aspectos teóricos expostos, procurei 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.

4 Pesquisa Empírica

4.1 Metodologia

Este é um estudo qualitativo, feito através de revisão bibliográfica e do uso de técnicas qualitativas e quantitativas, para descrever os fatos não apenas de forma numérica, mas sim, de maneira mais abrangente, buscando compreender e interpretar as percepções, sentimentos, valores e crenças dos participantes da pesquisa (Alves-Mazzotti, Gewandsznajder, 1999).

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). Optei pelo “survey” autoaplicável, com o envio do questionário estruturado, via e-mail, para os respondentes selecionados, contendo todas as instruções para preenchimento.

O questionário estruturado conteve perguntas abertas feitas aos participantes da pesquisa, de acordo com categorias definidas *a priori*. A escolha das categorias teve como base a Escala de Absenteísmo Laboral (EFAL), construída por Murcho e Jesus (2014) e validada com o objetivo de avaliar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores de mal-estar relacionados com o absenteísmo laboral.

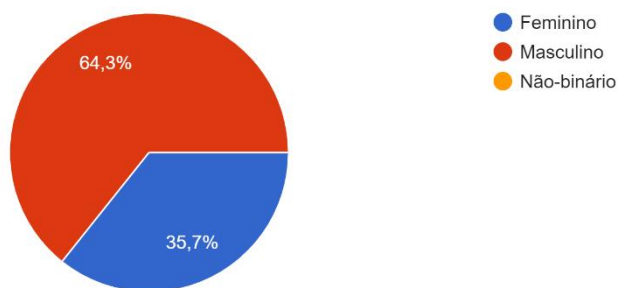
As seguintes categorias temáticas foram definidas *a priori*, a partir do roteiro da entrevista estruturada: 1) ambiente e condições de trabalho; 2) satisfação com o trabalho; 3) fatores predisponentes do adoecimento psíquico; 4) motivação para o trabalho.

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, 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:

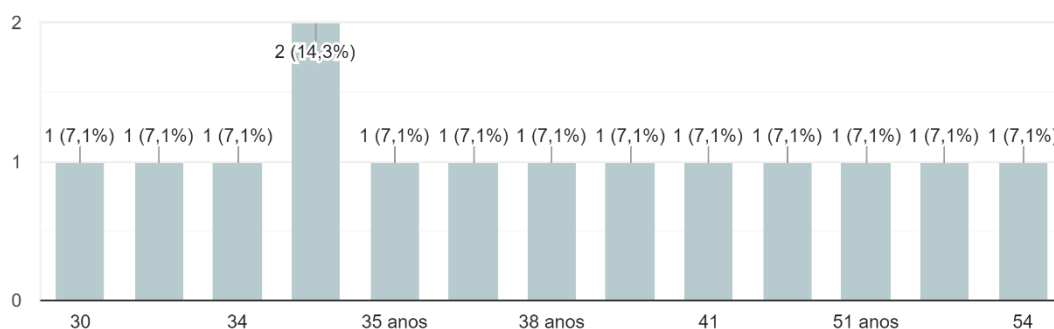
1. Identidade de Gênero

14 respostas



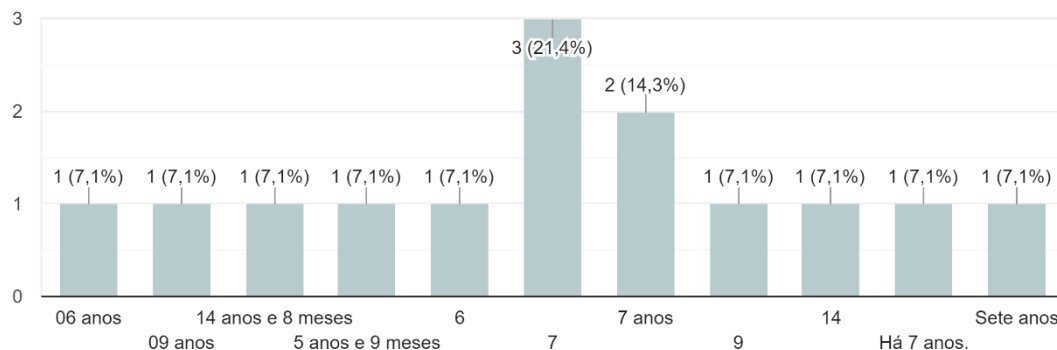
2. Qual a sua idade?

14 respostas



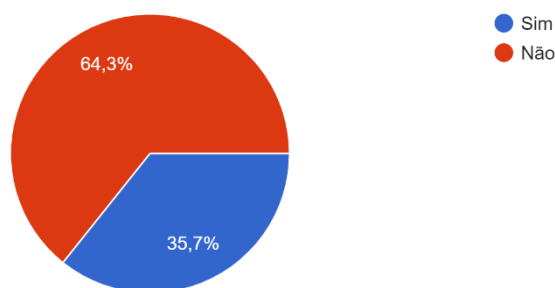
4. Há quantos anos você exerce o cargo de Procurador Federal?

14 respostas



5. Você exerce ou já exerceu Cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS)?

14 respostas



Por fim, ressalto que a participação dos entrevistados foi voluntária e esteve condicionada à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

4.2 Resultados e discussões

4.2.1 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 dias de afastamento por motivo de saúde	Percentual de dias de afastamento por motivo de saúde mental
2016	22.506	16,04%
2017	22.915	20,11%
2018	21.190	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, fato é que o teletrabalho tende a se consolidar como regra em muitas organizações públicas e privadas.

Na Procuradoria-Geral Federal, o teletrabalho se tornou oficialmente regulamentado por meio da Portaria Normativa AGU nº 3, de 28 de janeiro de 2021. De acordo com a norma, cada unidade da AGU poderá ter até 50% de seus membros em regime de trabalho remoto, com o objetivo de se promover o aumento da eficiência e a melhoria dos resultados institucionais; a busca da sustentabilidade orçamentária e financeira da Advocacia-Geral da União; e a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida.

Ocorre que a instituição do teletrabalho, por si só, não garante a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida, como a Portaria Normativa citada pretende fazer crer em seu artigo 2º. 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”.

4.2.2 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, muitas 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, por 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 de 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. Andréa Rodrigues (2015) afirma que a avaliação madura sobre as condições de trabalho do servidor, especialmente no que diz respeito à qualidade dos relacionamentos, pode revelar muito sobre o grau de cooperação entre pares e 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 afincio, 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 inócuos, 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.

Por outro lado, merece destaque o sentimento de orgulho que os Procuradores Federais respondentes nutrem pelo fato de pertencerem à carreira, e a satisfação obtida diante de vitórias judiciais e do cumprimento da missão institucional do órgão:

Participante 09: Fico extremamente feliz quando a equipe obtém vitórias em conjunto, quando vejo que determinada atuação da carreira contribuiu para melhorar a vida dos brasileiros de alguma forma, são coisas que me motivam.

Participante 08: Quando ganho. E quando sinto que fiz um bom trabalho.

Participante 13: Os momentos que sinto prazer no trabalho que desempenho são os quais verifico a concretização da justiça pelas mãos de uma pessoa que lutou de forma honesta e objetiva para alcançar sua profissão e abraçar a causa do interesse PÚBLICO. Chego a ser Polyana no desempenho da função pois acredito na política pública que defendo diante de um processo judicial. É uma crença na promoção da justiça social sendo exercida por intermédio da execução dessa brilhante função essencial que é a advocacia pública, ou seja, não é puramente a defesa do Estado, mas sim de promover a interação do indivíduo - Estado - o que faz tudo ter sentido no hodierno contexto de Estado Democrático de Direito que vivemos.

Participante 11: Sinto prazer e realização com o trabalho quando o processo judicial atinge a sua finalidade de defesa do interesse público e quando consigo finalizar as tarefas distribuídas para aquele dia.

Participante 04: Gosto do desafio intelectual. Então, quando estou em exercício em um local que me dê condições de produzir teses e pensar soluções para problemas jurídicos de difícil resolução, fico satisfeito e realizado.

Participante 02: Apoiar políticas públicas. Garantir segurança jurídica às políticas públicas.

Participante 10: Viabilizar ao cidadão o exercício do direito que lhe é garantido constitucionalmente, na medida em que hoje atuo na PFE/INSS, é um fator gratificante. De outra banda, também há satisfação quando fraudes contra os cofres públicos são coibidas.

Participante 05: Quando atuo com autonomia e liberdade para pensar, pesquisar, postular, peticionar e exercer a missão institucional da qual tenho plena vocação.

A motivação dos Procuradores Federais está ligada fundamentalmente à vocação para o cargo, às garantias previstas em lei para os servidores públicos, e ao salário recebido, como se pode observar nas respostas dadas quando indagados acerca dos motivos que os levam a permanecer na carreira:

Participante 13: O motivo principal que me faz querer continuar na carreira é por acreditar na advocacia pública. Acredito pois é uma função capaz de promover uma maior interação entre indivíduo - Estado, e isso reflete do engrandecimento e fortalecimento do nosso país enquanto nação. E um aspecto secundário, não menos importante pois também promove a motivação pessoal, o qual não pode deixar de ser mencionar é que a nossa carreira possui um bom salário e uma flexibilidade de horário para o desempenho do trabalho - salvo atuação contenciosa em audiências e despacho que são horários fixos pelo Judiciário.

Participante 09: Realização pessoal e profissional; esperança em dias melhores; o financiamento do meu apartamento que preciso bancar (rs). Acredito que a minha função é importante, que é importante ter pessoas comprometidas com o serviço público e com o interesse público, de modo que vou resistindo a toda sorte de pressões, e tentando fazer sempre o meu melhor, pensando na população, destinatária final dos serviços públicos. Quando vejo um projeto da carreira dando certo, e beneficiando as pessoas, eu fico muito feliz.

Participante 11: Continuo na carreira porque gosto do trabalho, apesar das condições não ideais em razão do excesso de trabalho e ausência de carreira de apoio. A boa remuneração também é motivo para querer continuar na carreira.

Participante 04: Tenho mais motivos para não sair do que para querer continuar na carreira. O salário e a possibilidade de poder, ainda que minimamente, trabalhar em diferentes áreas são os principais motivos para não querer pensar em sair da carreira.

Participante 07: Estabilidade financeira. Otimismo com o futuro. Gratidão pela possibilidade de gozo de licença para estudos de capacitação.

Participante 02: Remuneração. Prerrogativas. Estabilidade.

Participante 14: Estabilidade, boa remuneração e status social.

Participante 05: A paixão incondicional pelo que faço, o prazer de identificar teses, encontrar precedentes, formular posicionamentos e redigir argumentos convincentes.

Depreende-se das respostas acima que, 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, mais uma vez, 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. Sobre o tema, Senge (1999) propõe uma metáfora que ilustra bem o desafio da gestão de pessoas em relação à motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliem o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável.

Com relação à percepção dos Procuradores Federais a respeito da reação da chefia e dos colegas quando diante de um caso de absenteísmo por adoecimento psíquico na instituição, as opiniões são variadas. Parte dos respondentes sente que predomina a compreensão com o profissional adoecido:

Participante 11: A percepção que tenho é de que está cada vez mais recorrente o afastamento de colegas por depressão, estresse ou qualquer outro transtorno relacionado à saúde mental. Chefias e colegas lamentam esses afastamentos e, via de regra, são tolerantes com a condição de saúde do colega.

Participante 04: Acredito que a reação, de uns tempos para cá, melhorou bastante. Talvez o fato de que, cada vez mais, mais procuradores(as) convivem com problemas psiquiátricos - próprios ou de familiares e amigos -, possa contribuir para a mudança desse cenário. Mas quando entrei na carreira, a reação era muito negativa e, em geral, não havia compreensão da situação do(a) colega.

Participante 09: Durante esse ano eu vi colegas muito comprometidos que adoeceram por questões de saúde mental e que tiveram todo o apoio e preocupação da equipe.

Participante 01: A impressão é de mais recentemente (desde os últimos 2 ou 3 anos) há uma melhor compreensão da correlação entre excesso de trabalho e problemas de saúde mental, então os colegas parecem mais solidários e menos críticos em caso de afastamentos. Mas, infelizmente, percebe-se que as pessoas que se afastam por estes motivos ainda são tidas como "fracas" ou "dissimuladas" por alguns colegas, ainda que estes não expressem direta e verbalmente esta opinião.

Outros participantes, todavia, revelam um cenário negativo:

Participante 08: Percebo que tratam como "mi-mi-mi".

Participante 13: A minha percepção, em relação à reação dos Procuradores Federais, é embasada em provas que possuo, pois sofri violência psicológica e emocional - da minha chefia imediata - ao noticiar meu afastamento por motivos de transtorno relacionado à saúde mental. Uma triste realidade que é tratar com desprezo, como se fosse - parafraseando uma hodierna e popular expressão das redes sociais: "mimimi". A análise que faço, desses Procuradores (as) detentores de pré-conceito em relação às doenças que atingem a saúde mental, diante de tudo isso é que são pessoas levadas pelo automático na vida pessoal e isso reverbera, diretamente, na vida profissional,

pois ficam alheias a sentimentos, alheias ao zelo e cuidado com as emoções e o psicológico. A impressão é que, algumas chefias, nos visualizam como robôs que devem ter produtividade independentemente de como a cabeça e coração estejam.

Participante 07: Enxergam como descompromisso com o trabalho. Falta de coleguismo. Sentimentalismo.

Participante 14: Algo infelizmente considerado comum, o que não causa, em regra, nenhum tipo de sentimento de solidariedade ou espanto. Em certas situações, há o pensamento de que o servidor pode estar exagerando seus sintomas para forçar o afastamento.

Participante 05: Reação de desprezo, sugestionada pela ideia de que o afastado é um "fraco", "inepto"... que "sempre deu problemas".

Participante 06: Dentro da carreira, as abordagens são diferentes a depender do colega. Vejo o acolhimento de alguns poucos, enquanto outros subestimam a doença e apontam o Procurador como "problemático".

A falta de empatia em relação aos profissionais que são afastados por adoecimento psíquico é um fator que, por potencializar o estigma do tema, pode levar ao fenômeno denominado presenteísmo, isto é, o exercício das atividades mesmo estando doente e incapaz de dar vazão à alta demanda recebida. O Procurador, mesmo adoecido, padece do temor de ser vítima de preconceito ou retaliação, e, por essa razão, não busca ajuda e prefere trabalhar doente a ter de se afastar para tratar de sua própria saúde, algo que pode trazer tantos prejuízos à instituição quanto a ausência física. É um tema que merece aprofundamento, e sobre o qual pretendo desenvolver pesquisas futuras.

5. 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.

Sendo a Procuradoria-Geral Federal um órgão com a missão de defender o Estado e suas políticas públicas, não se pode conceber a inexistência de ações efetivas voltadas para a saúde mental de seus próprios membros. É uma obrigação de cunho ético e humanista, e também um dever normativo com que a Procuradoria necessita estar em conformidade, uma vez que a Portaria SRH/MP nº 1.261, de 05 de maio de 2010, reconhece a dimensão psicossocial como imprescindível nas relações de trabalho e institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental, visando orientar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal sobre os cuidados com a saúde mental dos servidores.

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. Havendo um meio ambiente psicologicamente hígido, tende-se a reduzir o índice de absenteísmo, e a missão institucional da Procuradoria-Geral Federal poderá ser cumprida com maior proficiência pelos seus vocacionados integrantes.

Referências Bibliográficas

- Alves-Mazzotti, A. J.; Gewandsznajder, F (1999). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo, SP: Thomson.
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (1969). Departamento Administrativo. Absenteísmo. *Revista do BNDE*, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 70-81.
- Binenbojm, G. (2012). A Advocacia Pública e o Estado Democrático de Direito. *Revista Eletrônica de Direito do Estado (REDE)*. Salvador, BA, n. 31, jul./ago. 2012.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos na empresa*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- 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.
- Cyrino, A. R. (2017). Advocacia pública. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: *Direito Administrativo e Constitucional*. 1. ed. São Paulo, SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. São Paulo, SP: Cortez.
- Feferbaum, 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*.
- Jeuge-Maynard, I. (2012). *Le petit Larousse*. Éditions Larousse.
- Jucius, M. J. (1959). *Personnel Management*. Richard O. Irwin, Inc.
- Lancman, S., Sznclwar, L. I., Uchida, S., & Tuacek, T. A. (2007). *O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito*. *Interface – Comunic., Saúde, Educ.*, 11 (21), 79-92.
- 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.
- OIT – 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.
- Otero, J. J. G. (1993). *Riesgos del trabajo del personal sanitario*. 2. ed. Madrid, ES: McGraw-Hill.
- Quick, T.C.; Lapertosa, J.B. (1982). *Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica*. *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, v. 18, n. 69, p. 65-70.
- Rodrigues, A. L. (2015). *Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva*. In. SILVA, A. B. *Gestão de Pessoas Por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras*. João Pessoa, PB: UFPB.
- Senge, P. (1999). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- 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, Arnaldo (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, Swithzerland, 3–10.