



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Henriqueta Lucila da Silva

**AFASTAMENTOS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DAS SECRETARIAS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E FAZENDA: PROPOSTA
PARA MINIMIZAR A INCIDÊNCIA.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**FLORIANÓPOLIS
2004**

HENRIQUETA LUCILA DA SILVA

**AFASTAMENTOS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DAS SECRETARIAS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E FAZENDA: PROPOSTA
PARA MINIMIZAR A INCIDÊNCIA.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas
da Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção e Sistemas.**

Orientador: Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. ENG.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

S586p Silva, Henriqueta Lucila da

Afastamento para tratamento de saúde dos servidores públicos das Secretarias de Estado da Administração e Fazenda: proposta para minimizar a incidência / Henriqueta Lucila da Silva. – Florianópolis: 2004.

000 p., il., tabelas.

Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. Saúde do servidor – Santa Catarina. 2. Afastamento para tratamento de saúde – Servidor público estadual. I . Título.

CDU 35.08 (816.4)

HENRIQUETA LUCILA DA SILVA

**AFASTAMENTOS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DAS SECRETARIAS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E FAZENDA: PROPOSTA
PARA MINIMIZAR A INCIDÊNCIA.**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, outubro de 2004.

Prof. Edson P. Paladini, PhD

Coordenador

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. ENG.

Orientador

Prof. Ademar Dutra, Dr.

(Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL)

Prof. Marco Aurélio Nadal de Masi, PhD

(Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL)

À Prabhat Rainjan Sarkar que atraiu pessoas por meio do seu profundo amor pela
humanidade e guiando-as ao longo do caminho da auto-realização.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Nelci de Barros, que me acompanhou durante todo este tempo e aceitou o desafio de trabalharmos juntos o tema proposto.

Ao Yani Velasco da Silva Lemos, meu filho amado que sempre acreditou que eu conseguiria terminar a dissertação.

Ao José Henrique e Eny Santos da Silva, meus pais queridos, que não mediram esforços para apoiar e sempre incentivar meu trabalho.

A Susan Andrews por todo seu ensinamento e amor.

A Paulo Garrido, por sua fé, paciência, força e incentivo, para seguir sempre adiante.

A Sergio Silva, amigo da GECAP, que tantas horas se dedicou aos gráficos comigo.

A Pedro Alípio por sua disponibilidade e ajuda com a arte gráfica.

A Rita Filomena, minha irmã, pela força nos momentos de tradução dos livros.

A Luis Carlos do CIASC e sua equipe, pela paciência em providenciar os relatórios solicitados.

Ao Dr. Nicolau, da GESAS, pela disponibilidade em trabalhar com o código CID – 10.

A Éster Eloísa Addison, pelo apoio sempre esteve presente, na formatação do Projeto.

A Kíria pela paciência e carinho nas aulas de inglês.

A Vanusa e Eduardo da GEORC, e Maria de Fátima Souza Bayer, amiga de trabalho.

Aos participantes e equipe de coordenação central do Programa Transforma, que sempre acreditaram que valia a pena seguir adiante.

Ao Marcos Antônio Silveira Castro e servidores do setor de microfilmagem da GESAS, os quais não mediram esforços para me orientar na pesquisa.

A Equipe da GECAP, que me acompanha carinhosamente, desde o início deste trabalho.

A Eduardo Pokrywiecki, Diretor de Recursos Humanos, que sempre esteve ao meu lado me apoiando em todas as atividades do Programa Transforma.

A Lindolfo Weber, Secretário Adjunto da Fazenda, por seu reconhecimento e incentivo ao Programa Transforma.

Aos servidores do Núcleo de Saúde do servidor, pelo apoio e incentivo a pesquisa.

A Tia Eloá que muitas vezes ficou com meu filho para que eu pudesse seguir estudando.

As mães dos amiguinhos de meu filho, que não mediram esforços para ficar com ele...

“Os obstáculos não conseguem me derrubar. Cada obstáculo cede uma obstinação implacável. A pessoa que mantém seu foco em uma estrela, jamais desiste”.

Leonardo Da Vinci

RESUMO

A pesquisa examina as questões relativas aos afastamentos para tratamento de saúde, no âmbito das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda, a partir de observações que denotavam, em princípio, a descontinuidade administrativa do Estado e inferindo que isso poderia gerar uma série de inadequações no trabalho. Assim, foram elaborados os elementos para um estudo de caso, no âmbito das secretarias observadas empiricamente. Uma vez selecionados fatores, os quais deveriam ser colocados como tema de estudo, por exemplo, a mudança de governo a cada quatro anos. Foi proposto verificar se o fato acarretava falta de continuidade aos programas, projetos e atividades, as quais estavam sendo desenvolvidas ou não havendo descontinuidade, que fatores poderiam ser revelados pela pesquisa. Por outro lado, considerando que as secretarias objeto de estudo utilizam um programa em cooperação com o **Instituto Visão Futuro** com objetivo de formar redes humanas, que atuem como comunidades integradas no ambiente de trabalho. Foram incluídos questionários para serem aplicados no âmbito das secretarias a fim de verificar o papel do programa na questão dos afastamentos, finalidade precípua do estudo. Como o programa citado pretende trabalhar com as questões de **stress**, foi reservado um espaço da pesquisa para compreensão do papel do programa nessas questões. A pesquisa revela que o maior índice de distúrbios foi encontrado na esfera dos transtornos mentais e comportamentais, seguido por doenças do sistema osteomuscular, indicando possibilidade da existência de um círculo vicioso. O que se observa com os gráficos apresentados é que, no período de 1995 a 2003, as maiores incidências dos afastamentos para tratamento de saúde dos servidores das Secretarias de Estado da Administração e Fazenda reportam-se aos transtornos mentais e comportamentais, seguido das doenças do sistema osteomuscular e que pode ter possibilitado a existência de um ciclo vicioso, o qual deverá ser tratado, pois conforme pesquisas médicas, em 2020, a doença que mais estará crescendo serão doenças relacionadas à depressão e transtornos mentais. Os resultados apresentam indícios sobre possibilidades de o “**Programa Transforma**”, como fator coadjuvante de possível política de ação dentro da estrutura do Governo do Estado, inverter o círculo vicioso existente no tocante ao afastamento do servidor público para tratamento de saúde.

Palavras-chaves: afastamento, saúde, servidor público, estresse.

ABSTRACT

This study analyzes issues about the leave taken by civil servants for health treatment, within the Administrative and Treasure Departments of the State, looking at observations that point to the possible discontinuity of the State as a major cause for work inadequacy. A case study was carried out to observe the aforementioned Departments empirically. Theme factors were selected for the study case, such as the change of government every four years, suggesting that this may have caused the discontinuity in the programs, projects, as well as activities that were being developed, or in case there was no discontinuity, which factors may have proved revealing, then which other factors may have caused the problem studied in this research. On the other hand, considering that the aforementioned departments use a program in cooperation with the Instituto Visão Futuro aiming at forming human nets to act within the communities which are integrated in the work environment, questionnaires were included so as to verify whether the extent to which this program is responsible for the issues studied here. The study revealed that most of the disturbances were found in the form of mental and behavioral problems, followed by diseases with the bones, indicating a possible link between them in such a way that one causes the other. What the graphs show is that between 1995 and 2003, most of the sick leaves reported were in the form of mental and behavioral problems, followed by problems related to the bones system, which points to the existence of a cycle which must be treated since according to medical research, in 2020 the growth of mental related diseases is expected to grow. The results of this study suggest that the “Programa Transforma” program may help these State departments to invert the cycle in what concerns the number of sick leaves of civil servants.

Key-words: leave, health, civil servant, stress.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A curva do estresse.....	51
Gráfico 1: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1995 a 1998.....	69
Gráfico 2: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1999 a 2002.....	70
Gráfico 3: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 2001.....	71
Gráfico 4: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 2003.....	72
Gráfico 5: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1995 a 2003.....	73
Gráfico 6: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1995 a 1998.....	75
Gráfico 7: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1999 a 2002.....	76
Gráfico 8: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 2001.....	76
Gráfico 9: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 2003.....	77
Gráfico 10: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1995 a 2003.....	78
Gráfico 11: Afastamentos totais classificados por CID - 10 – SEA e SEF – 1995 a 2003.....	80
Gráfico 12: Sou capaz de analisar claramente os estressores na sua vida.....	86
Gráfico 13: Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse.....	87
Gráfico 14: Pratico alguma atividade para diminuir meu estresse.....	88
Gráfico 15: Consigo intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação.....	88
Gráfico 16: Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental.....	89
Gráfico 17: Tensão muscular.....	90
Gráfico 18: Problemas de digestão.....	91

Gráfico 19: Dor de cabeça, enxaqueca.....	91
Gráfico 20: Distúrbio do sono, insônia.....	92
Gráfico 21: Perda de apetite ou comendo em excesso.....	92
Gráfico 22: Cansaço ao levantar.....	93
Gráfico 23: Perda de memória.....	93
Gráfico 24: Ansiedade, nervosismo.....	94
Gráfico 25: Melancolia, apatia e depressão.....	95
Gráfico 26: Dificuldade em concentrar-se ou tomar decisões.....	95
Gráfico 27: Consigo controlar minhas emoções.....	98
Gráfico 28: Fico facilmente com raiva em uma discussão se alguém não concorda Comigo.....	99
Gráfico 29: Mantenho-me calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam.....	100
Gráfico 30: Consigo equilibrar-me rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado(a) ou chateado(a).....	101
Gráfico 31: Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero...	101
Gráfico 32: Quando alguém me critica ou me trata injustamente, fico muito zangado(a).....	102
Gráfico 33: Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranquilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.....	102
Gráfico 34: Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos.....	103
Gráfico 35: Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas e positivas.....	103
Gráfico 36: Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais em mim.....	104

Gráfico 37: Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos Desfavoráveis.....	105
Gráfico 38: Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, sinto-me impaciente e nervoso(a).....	106
Gráfico 39: Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos.....	106
Gráfico 40: Sinto-me irritado(a) quando trabalho com alguém de quem eu não gosto...	107
Gráfico 41: Sinto que minha vida tem significado.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição das letras do CID-10.....	29
Tabela 2: Dimensões e Comentários da Burocracia.....	35
Tabela 3: Características e disfunções da burocracia.....	39
Tabela 4: O círculo vicioso do estresse.....	56
Tabela 5: Layout do arquivo da saúde do servidor.....	65
Tabela 6: Códigos de benefícios do SIRH.....	66
Tabela 7: Correlação entre o CID antigo e o novo CID-10.....	67
Tabela 8: Correlação de afastamentos entre os períodos de 2001 e 2003 na SEA.....	73
Tabela 9: Afastamentos classificados por CID - 10 – SEA – 1995 a 2003.....	74
Tabela 10: Afastamentos classificados por CID - 10 – SEF – 1995 a 2003.....	79
Tabela 11: Correlação de afastamentos entre os períodos de 2001 e 2003 na SEF...	80
Tabela 12: Aspectos Físicos Relacionados Ao Estresse Antes Da Participação No Programa Transforma.....	96
Tabela 13: Aspectos Físicos Relacionados Ao Estresse Depois Da Participação No Programa Transforma.....	97
Tabela 14: Aspectos Emocionais Relacionados Ao Estresse Antes Da Participação No Programa Transforma – Sea – Sef.....	109
Tabela 15: Aspectos Emocionais Relacionados Ao Estresse Depois Da Participação no programa transforma – SEA – SEF.....	110

LISTA DE SIGLAS

CIASC – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A.

CID – Classificação Internacional de Doenças

COP – Comunidades de Prática

DAPS – Diretoria de Apoio às Pensões Especiais e Saúde do Servidor

GECAP - Gerência de Capacitação e Progressão Funcional

GEORC – Gerência de Orientação e Controle

GESAS – Gerencia de Saúde do Servidor

ONG – Organização Não Governamental

SEA – Secretaria de Estado da Administração

SEF – Secretaria de Estado da Fazenda

SIRH – Sistema Informatizado de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Características	20
1.2 Contextualização do tema	20
1.3 Definição dos principais termos	21
1.4 Definição do problema da pesquisa.....	22
1.5 Objetivo Geral	24
1.6 Objetivos Específicos	24
1.7 Justificativa	25

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Caracterização da pesquisa: Estudo de Caso	26
2.2 Amostragem	26
2.3 Etapas da pesquisa	27
2.4 Teste dos questionários	28
2.5 Limitações da Pesquisa	30

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Burocracia.....	31
3.2 Afastamentos para tratamento de saúde: Legislação e procedimentos.....	47
3.3 Conceitos sobre estresse.....	49

4. CAUSAS DOS AFASTAMENTOS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

4.1 Levantamento das informações.....	64
4.2 Apresentação e análise das informações.....	69

5. PROPOSTAS DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

5.1 Conceitos sobre o Programa Transforma.....	81
5.2 Perfil dos pesquisados	83
5.3 Instrumento de Pesquisa e forma de aplicação.....	84
5.4 Análise e resultados da pesquisa	86

6. CONCLUSÕES	113
REFERÊNCIAS	116

1. INTRODUÇÃO

Pelas características singulares do serviço público, numerosos estudos, nas mais diversas áreas do conhecimento científico, têm sido elaborados a fim de propor alternativas tanto para a instituição quanto para o próprio servidor.

Um dos problemas que mais preocupa a administração pública do Estado de Santa Catarina é o fato de que o número de afastamentos para tratamento de saúde tem aumentado gradativamente. Tal situação há muito vem interessando estudiosos nas áreas de psicologia, ergonomia e gestão do conhecimento. Contudo, as abordagens e as metodologias apresentadas nem sempre tem apontado para soluções práticas.

Tem-se de pensar no homem como ser uno e inserido em um ambiente de trabalho, no qual suas potencialidades possam ser desenvolvidas com os mínimos bloqueios.

A educação contínua, através de um aprendizado diário, surge como imperativo na medida em que se necessita de uma reestruturação não somente de processos, mas também de mentalidades, estabelecendo-se assim uma nova visão do serviço público.

Muitos servidores dessas Secretarias se sentem prisioneiros de normas e regulamentos, entediados por tarefas monótonas, responsáveis por serviços que poderiam ser realizados em metade do tempo. Quando têm a oportunidade de trabalhar em ações através de grupos ou organizações com objetivos claros e uma burocracia mínima, esses servidores renascem, criam e fazem as coisas acontecerem.

A mudança de atitudes dos servidores frente a esse novo modelo de gestão, sua flexibilidade mental, sua disposição para quebra de padrões e paradigmas, fortalece ações organizacionais de horizontalidade, integração e parcerias, com ênfase na parceria do governo com o terceiro setor, através de organizações não governamentais.

A pesquisa tem como foco a questão que envolve o afastamento do servidor das Secretarias da Administração e Fazenda do Governo do Estado de Santa Catarina, num período específico, 1995 a 2003, por meio de dados solicitados junto ao CIASC, pesquisa manual na GESAS e, por meio de amostragem, aplicando um questionário, para verificar a mudança de atitudes dos servidores, diante da aplicação do Programa Transforma.

A escolha recaiu em um estudo de caso. Está centrado na questão das possibilidades de correção do problema de afastamentos do servidor em duas secretarias de governo. O caso é estudado a partir da implementação de um programa específico denominado “*Programa Transforma: Fortalecendo as Redes Humanas*” contratadas pelas secretarias objeto de estudo. A pesquisa busca conhecer os resultados do programa quanto às transformações obtidas com relação aos afastamentos.

1.1 Características

O clima organizacional das Secretarias de Estado da Administração e Fazenda enquadra-se tal qual o apresentado em organizações públicas e burocráticas, as quais possuem um ambiente incômodo, com comunicação distorcida, mecanismos de defesa, frustração, sensação de impotência, estagnação mental e sentimentos negativos. Em consequência, aumentam os índices de afastamentos do servidor para tratamento de saúde, que segundo as estatísticas do Núcleo de Saúde do Servidor, esses altos índices referem-se, principalmente, a transtornos mentais e comportamentais.

1.2 Contextualização do tema

As mudanças, a cada período de governo, causadas pela troca do aparelho político do Estado, são tidas como responsáveis pelo grande número de afastamentos do servidor. Entretanto, não há estudo que comprove o assunto. Particularmente a investigação recai sobre temas como *stress*, transtornos mentais e comportamentais e outras modalidades de distúrbios que podem ocasionar incremento de afastamentos. Nesse caso, o estudo levanta dados e se restringe ao período de 1995 a 2003, embora isso não exclua a possibilidade da ocorrência em outros períodos.

Por outro lado, por se tratar de um programa inovador no âmbito do Estado, o estudo de caso, pretende mostrar os resultados alcançados, falhas, acertos e tudo o mais que possa ser útil no processo de implementação de programas semelhantes. Dentro desse escopo, alertar para as limitações de um estudo de caso é o registro final.

1.3 Definição dos principais Termos

É importante destacar o conceito de expressões, as quais costumam aparecer quando se trata de problemas de saúde no serviço público, para efeitos da pesquisa.

Ásana: postura confortável, literalmente, postura cômoda, que afeta os nervos, tecidos, glândulas e órgãos com conforto físico e relaxamento mental. (Avadhútika, 2001 p.69).

Biopsicologia: é uma metodologia que propõe o autocontrole das emoções negativas e seus reflexos na saúde e na vida, visando à harmonização psíquica, física e energética, gerando saúde integral (Andrews, 2001, p. 106).

Burocracia - A burocracia é um tipo de poder e é um modelo de organização. É um “elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas”, capaz de proporcionar “uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável” (Weber, 1978, p. 26). É um sistema (...) em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vistas a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados”. (Motta & Pereira, 1991, p. 226).

Exercícios de biopsicologia: são rotações, aquecimentos e ásanas, com base na *tantra yoga*, que massageiam as glândulas endócrinas, seguidas de automassagem e relaxamento profundo. Os exercícios de biopsicologia trabalham com a respiração, a pausa respiratória, a repetição e o conforto na postura.

Glândulas endócrinas: o sistema endócrino consiste de muitos órgãos dispostos pelo corpo, os quais secretam hormônios na corrente sanguínea para regular as funções celulares metabólicas. As glândulas endócrinas (Pineal, Hipófise, Tireóide, Supra-renais, Ovários, Testículos) fazem a comunicação mente-corpo, via esse sistema endócrino.

Estresse: segundo Seyle (1974), estresse é uma alteração fisiológica, que se processa no organismo quando esse se encontra em uma situação, a qual requeira dele uma reação mais forte que aquela, a qual corresponde à sua atividade orgânica normal.

Estressor: é a situação ou evento que está causando o estresse, o qual desencadeia a excitação no organismo humano. Estímulos podem ser estímulos ambientais, sociais ou mesmo cognições; qualquer coisa que tira o corpo do equilíbrio homeostático, por exemplo, um ferimento, uma enfermidade, sobrecarga de trabalho ou choque emocional (Sapolsky, 1992).

Relaxamento Profundo: situação obtida na posição deitada e por meio de respiração profunda ativando o sistema parassimpático. Técnica desenvolvida por antigos sábios, ao observarem o sono restaurador dos animais hibernantes. (Andrews, 2001 pp. 78-79).

Respiração Diafragmática: respiração profunda, natural de respirar, proporcionando muitos benefícios à saúde. Estimula o sistema nervoso parassimpático, evitando a tensão e a ansiedade. (Andrews, 2001 pp. 72-73).

Resposta ao estresse: é a tentativa feita pelo corpo, em restaurar o equilíbrio homeostático. É o comportamento que tem os seres humanos, decorrentes do processo chamado estresse. As reações de estresse se dão em nível motor, tensão dos músculos estriados; nível vegetativo, preparo do organismo para ataque ou fuga e nível subjetivo-cognoscitivo, ou seja, reações emocionais e cognitivas.

Servidor Público - qualquer pessoa física incumbida do exercício de função pública.

1.4 Definição do Problema da pesquisa

O presente estudo parte da problemática de que as organizações públicas apresentam configuração estrutural e funcional operando segundo modelos burocráticos, que são condições necessárias para garantir os resultados institucionais desejados, mas que, no entanto, apresentam as disfunções da burocracia.

A maioria das organizações públicas apresenta-se com uma estruturação operacional segundo um complexo organograma, piramidal, hierárquico e departamentalizado, submetida a uma rígida legislação, que produz resultados com ineficiência e outras disfunções, como a despersonalização do ser humano.

Por outro lado, as iniciativas no sentido de buscar inovações podem esbarrar na burocracia e nas resistências à mudança, em razão do conservadorismo e apego excessivo às normas, o que agrava ainda mais a situação das pessoas que atuam na organização.

Assim, o servidor público, inserido neste ambiente organizacional, na grande maioria dos casos, é obrigado a conformar-se ao ambiente burocrático, submeter-se às normas e ao desempenho de seu papel fixado pela estrutura de cargos, ficando submetido a um modelo tradicional de gestão de recursos humanos.

As pessoas, presas a esse modelo, apesar dos benefícios e sistemas de capacitação, atrelados ao regime burocrático, não encontram alternativas de desenvolver seu potencial criativo ou formas para obter maior qualidade de vida no trabalho.

Assim, os servidores públicos passam com o tempo a sofrer as conseqüências já previstas pelos estudiosos da teoria da administração, caracterizadas como despersonalização, gerando, entre outros problemas, o absenteísmo e outras doenças oriundas do ambiente de trabalho conformado à rigidez da burocracia.

Neste quadro, o servidor, não satisfeito com sua vida e seu trabalho, passa a manifestar doenças, que resultam em prejuízos pessoais e absenteísmo, custando aos cofres públicos milhões de reais, os quais poderiam ser aplicados em projetos de prevenção ou em outras atividades em benefício do cidadão.

Uma comprovação deste problema é oferecida pelos dados divulgados pelo Núcleo de Promoção da Saúde e Qualidade de Vida do Servidor da Secretaria de Administração do Estado de SC. Os dados apontam doenças e transtornos mentais e comportamentais, dos quais fazem parte o estresse, a depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia, psicoses, entre outros, representando cerca de 35% desses afastamentos, segundo dados de 2001 e 2002, e doenças do

sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, como artroses, lombalgias, bursites, lesões do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT (Governo do Estado de Santa Catarina, 2004).

O governo administra suas estratégias de dentro para fora, apresentando assim uma série de dificuldades para cumprir o seu papel.

Desta forma, os governos administram suas estratégias numa ótica da burocracia, de dentro para fora, oferecendo ações centralizadas, desenhadas para a oferta de programas fechados, limitados pelos recursos internos, ou ainda, sofrendo a falta de recursos, ora pela inadequada distribuição orçamentária ou ainda pela natureza clientelista e assistencialista de boa parte de suas políticas.

Assim, na presente pesquisa, os dados apontam que estas iniciativas parecem não serem suficientes, pois as ações ficam limitadas aos contornos burocráticos, não oferecendo medidas ou espaços para contemplar com maior amplitude as necessidades e potencialidades humanas no trabalho.

Diante desta situação emerge a seguinte pergunta de pesquisa:

Como minimizar a questão dos afastamentos para tratamento de saúde, no âmbito da Secretaria de Estado da Administração e da Fazenda?

1.5 Objetivo Geral

Identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos, das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda, apresentando propostas de capacitação para minimizar as incidências destes afastamentos.

1.6 Objetivos Específicos

- Levantar os afastamentos para tratamento de saúde ocorridos no período de 1995 a 2003, nas Secretarias de Estado da Administração e Fazenda;
- Identificar esses afastamentos para tratamento de saúde, segundo o CID – 10 - Classificação Internacional de Doenças;
- Identificar os aspectos físicos e emocionais, que contribuem para a geração de afastamentos para tratamento de saúde;
- Propor programa de capacitação para minimizar a incidência dos afastamentos.

1.7 Justificativa

A oportunidade acadêmica de um Estudo de Caso que possa oferecer informações e práticas de gestão de Recursos Humanos com relação ao afastamento para tratamento de saúde de servidores em atividades na máquina estatal é a primeira contribuição da universidade.

Por outro lado, a questão vem sendo estudada como constatação do que ocorre. Nesse sentido, a pesquisa traz sua contribuição ao acompanhar resultados do emprego de um programa específico para tentar resolver o problema. Essa é sua contribuição social de maior dimensão.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Caracterização da pesquisa: Estudo de Caso

Por concentrar-se na investigação de duas Secretarias de Estado, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, com análise exploratória e amplitude local.

A pesquisa, como estudo de caso consiste na análise intensiva em uma única ou mais organizações reais, permitindo reunir o maior número possível de informações com vistas a aprender a totalidade de uma situação.

A escolha pode ser justificada se considerado o estudo de caso adequado para identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. Nesse caso, responde as formas de questionamentos que buscam esclarecer o como e o porquê dessas situações e, também, por não requerer controle sobre os eventos comportamentais observados e por focar eventos contemporâneos.

2.2 Amostragem

A amostra escolhida foi a amostra **não probabilista** ou amostra por conveniência. Assim, o pesquisador selecionou os membros da população mais acessíveis. Este trabalho é uma pesquisa exploratória que visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o assunto: coordenação no âmbito acadêmico. A discussão desses problemas realizada com base na fundamentação teórica do assunto, aborda a visão de diferentes pesquisadores. As considerações finais sobre o trabalho de pesquisa serão baseados nos principais pontos detectados com a análise das questões

que envolvem os problemas apresentados. Convém esclarecer que por não ser usual em trabalhos acadêmicos o uso de amostras por conveniência e sendo a escolha dessa modalidade aparentemente a que mais atendia aos objetivos da pesquisa foi realizado levantamento bibliográfico específico sobre: amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e Limitações de amostras por conveniência. A discussão sobre o assunto leva em consideração o processo de decisão de se realizar uma amostragem probabilística e não probabilística, considerando fatores como confiabilidade dos dados, disponibilidade de recursos e adequação à situação da pesquisa.

2.3 Etapas da pesquisa:

a) Etapa – 1

- Investigar o fenômeno de afastamento do trabalho no âmbito de duas Secretarias de Estado dentro de seu contexto real;
- Delimitar as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que não são claramente evidentes;
- Utilizar múltiplas fontes de evidências para identificar e tipificar o fenômeno.

b) Etapa – 2

- Descrever um contexto de vida cotidiana dos órgãos estudados no qual a intervenção ocorreu;
- Avaliar a intervenção em curso e modificá-la com base em um Estudo de Caso ilustrativo;
- Explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.

Assim, o pesquisador, procura investigar, descrever e interpretar os problemas de afastamento dos servidores em foco para identificar proposta de solução que possam vir a ser desenvolvidas.

c) Etapa – 3

Resultados Esperados do Estudo de Caso:

- Explicar ligações casuais em intervenções ou situações dos órgãos de governo em foco que por serem complexas não se ajustam para tratamento por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados simples;
- A partir da análise propor possíveis soluções para redução do estado concentrado;

2.4 Teste dos questionários

A pesquisa, busca por meio de entrevistas semi-estruturadas e abertas, utilizando como apoio um questionário, obter informações específicas sobre as atividades desenvolvidas no âmbito dos órgãos estudados estabelecendo os seguintes procedimentos:

- a) As perguntas da entrevista foram baseadas em questões previamente discutidas, com diversas representações dos órgãos em estudo e envolvem as principais atribuições e necessidades dos servidores, as quais não encontravam respaldo normativo ou explícito. Foi buscado assim, o entendimento de um grupo de servidores, suprir estas lacunas existentes na organização, no que tange ao assunto em questão, ou seja, afastamento para tratamento de saúde dos servidores.

- b) Os servidores foram classificados numericamente de um a oito (conforme tabela abaixo), correspondendo respectivamente às seguintes áreas, de acordo com o novo CID – 10:

Tabela 1: Descrição das letras do CID-10

Letra	Descrição
F	Transtornos mentais e comportamentais: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses.
M	Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo: artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT.
I	Doenças do aparelho circulatório: doenças do coração, enfarte, hipertensão, febre reumática e outros, como também doenças circulatórias periféricas, varizes, hemorróidas, flebite, embolias e aneurismas.
J	Problemas do aparelho respiratório: gripe, pneumonia, sinusite, amigdalite, faringite, enfisema, asma, bronquite e doenças das cordas vocais.
K	Problemas do aparelho digestivo: patologias do esôfago, estômago e intestino; hérnias em geral; problemas do fígado, vesícula e pâncreas; alterações odontológicas em geral e lesões da língua.
S	Contusões, traumas e fraturas: lesões, envenenamentos e algumas conseqüências de causas externas, como: traumatismos em geral em todas as partes do corpo e dos órgãos, fraturas e luxações.
Z	Sistemas administrativos e exames: fatores, que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde, tais como: licença gestação; para tratamento familiar; repouso pós-operatório e exames mais complexos.
OUTROS	
A	Doenças infecciosas e parasitárias: tuberculose, verminose, HIV, hepatites em geral, gastroenterites, escabiose, miiose.
C	Tumores em geral.
E	Doenças endócrinas, nutricional e metabólicas: diabetes, tireóide e desnutrição.
G	Doenças do sistema nervoso: enxaqueca, mal de Parkson, Alzheimer, distrofias musculares e epilepsia.
H	Doenças do olho em geral: catarata, conjuntivite, glaucoma e doenças do ouvido em geral, como: surdez, labirintopatias e otites.
N	Doenças do aparelho genitourinal: rins, bexiga, útero, ovário, distúrbios menstruais, doenças da mama e próstata.
L	Doenças da pele em geral e tecido subcutâneo: dermatites, abscessos, alterações da unha e vasculites.
R	Distúrbios encontrados pelo médico e que ainda não possuem um diagnóstico definido, situação transitória.

O	Gravidez, parto e puerpério.
----------	------------------------------

Fonte: Pesquisa da autora (2003).

- c) As tabelas explicam, num determinado momento temporal, as principais atividades desempenhadas pelos servidores, suas principais dificuldades, alguns pré-requisitos identificados ao cargo, as indefinições quanto às políticas internas, entre outros.

A pesquisa deseja obter meios de esclarecer as principais necessidades que os servidores prescindem quando do exercício das funções do cargo respectivo.

2.5. Limitações da Pesquisa

No sentido de alcançar o objetivo estabelecido no presente trabalho, fundamental se faz limitar a natureza do estudo. Tais limitações são impostas, principalmente, pelo escopo e pelo *design* da pesquisa.

Considerando as limitações do escopo, o foco deste trabalho é identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde, no âmbito das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda, no período compreendido entre 1995 a 2003, sendo assim configurado um estudo de caso, o que vale dizer que os resultados obtidos após a pesquisa somente terão validade para caso estudado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Burocracia

a) Origem e importância

A palavra burocracia deriva-se do francês *bureaucratie*, termo criado pelo economista francês Jean-Claude Marie Vincent, Seigneur de Gournay (1712-1759), elaborando uma expressão composta de uma expressão oriunda do francês e de radicais gregos. Assim, etimologicamente, conforme o Dicionário Houaiss, o termo é composto por *bureau*, do francês, que significa “local de trabalho de quem desenvolve atividade profissional em mesas, escritório, administração”, de *kratía*, do grego, que significa “poder, autoridade, lei” e de *krátos*, também do grego, que significa “força, domínio, poderio” (Houaiss, 2004).

A expressão, segundo o Houaiss (2004) é adotada nas demais línguas para “indicar a influência crescente dos escritórios e da administração na atividade humana”, tendo a acepção geral de um

sistema de execução da atividade pública, especialmente da administração, por meio de um corpo complexo de funcionários lotados em órgãos, secretarias, departamentos etc., com cargos bem definidos, selecionados e treinados com base em qualificações técnicas e profissionais, os quais se pautam por um regulamento fixo, determinada rotina e uma hierarquia com linhas de autoridade e responsabilidade bem demarcadas, gozando de estabilidade no emprego (Houaiss, 2004).

O termo, devido às disfunções do modelo burocrático, conforme será visto adiante, também tem uso popular e sentido pejorativo, passando a significar “estrutura ineficiente, inoperante, morosa na solução de questões, falta de iniciativa e de flexibilidade, indiferente às necessidades das pessoas e à opinião pública (...) com conseqüente emperramento ou asfixia das funções organizacionais” (Houaiss, 2004).

Hegedüs (1996) diz que a burocracia é uma das categorias centrais e é definida pela ciência social moderna diferentemente do uso cotidiano, em muitas línguas, que consagra o termo burocratismo para o “trabalho de funcionários incompetentes, caracterizado por formalismo ineficaz, desanimado, lento e geralmente irracional” (Hegedus, 1996, p. 50-53).

Hegedüs (1996) lembra também, que diferentemente do uso cotidiano, a administração burocrática foi concebida por Max Weber como a “mais eficiente, rígida e competente que outras formas de administração” (Hegedus, 1996, p. 51).

Max Weber, sociólogo alemão, que estudou a burocracia e a sociedade, deu à “burocracia um papel central em nossa sociedade como elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas”, conforme Weber (1978 p. 26).

Rivera (1999) assinala que há uma confusão e vários usos do termo burocracia, podendo ser empregada para designar uma administração estatal ou um grupo de pessoas encarregadas do desempenho de certas tarefas administrativas, para se referir a uma organização racional, ou mesmo para significar ineficiência organizacional.

A administração burocrática é um princípio aplicável com facilidade a uma ampla variedade de setores diferentes e é “o mais importante mecanismo para a administração de assuntos cotidianos” (WEBER, 1978, p.19). O próprio Max Weber considera que “na verdade, sem ela (a burocracia) a produção capitalista não poderia persistir” (Weber, 1978, p. 26).

Hegedüs (1996) diz que burocracia se expandiu não apenas em organizações estatais, mas em todos os campos da vida social, tendo especial importância no campo econômico, estando presente nos períodos capitalista e pós-industrial (Hegedus, 1996, p. 51-2).

As dimensões da burocracia representam atributos significativos das estruturas organizacionais (Hall, 1978), sendo mesmo considerada como um “modelo social fundamental na sociedade moderna” (Ramos, 1989, p. 125).

Assim, a burocracia é indispensável à própria organização produtiva da sociedade, como ensina Ramos (1989, p. 150) um “certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos, como um todo”.

Também Lefort (1983), ressalta que a burocracia assume a função de garantir a manutenção das regras que instituem uma ordem comum de dominação.

Assim, dada a sua função na produção e como um mecanismo de poder, a burocracia passa a representar um “ponto de partida para estudos de desenvolvimento e modificação da estrutura organizacional (...) e problemas afins” (Hall, 1978, p. 29).

b) O Modelo Burocrático de Weber

Ramos (1989, p. 5), concebe a burocracia como a organização “empenhada em funções racionais, no contexto particular de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja racionalidade é funcional e não substantiva”.

Merton (1978, p. 108) informa que para Weber “a burocracia implica uma clara divisão de atividades integradas que são consideradas como deveres inerentes aos cargos (...) regulamentos (...) controles e sanções (...) estrutura de ordenamento hierárquico da autoridade generalidade das normas”.

Merton (1970) considera que a burocracia possui as seguintes características principais: continuidade; a delimitação de poderes, por meio da impessoalidade, a existência de hierarquia e controle; separação entre a vida privada e funcional; supressão da hereditariedade das funções; existência de procedimentos escritos.

Weber (1978), que em estudo analítico clássico estudou os tipos de sociedade e os tipos de poder, a burocracia é capaz, é uma organização racional, que, numa perspectiva essencialmente técnica, é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência, constituindo-se num meio racional para exercer o domínio sobre os seres humanos.

Para este sociólogo, o modelo burocrático possibilita alcançar um grau elevado de calculabilidade de resultados, pois garante precisão, estabilidade, rigor disciplinar e confiança. Assim, a Burocracia no entendimento de Max Weber é um modelo ideal de organização cujas conseqüências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento (Weber, 1978).

As organizações, para Max Weber, apresentam elementos que variam em relação a um modelo burocrático tipo ideal, composto por uma hierarquia de autoridade, a limitação da autoridade de cada cargo, divisão do trabalho, membros tecnicamente competentes, procedimentos para o trabalho, e normas para os encarregados deste e recompensas diferenciadas.

Para Weber (1978, pp.19-21), o quadro administrativo no tipo mais puro é formado de funcionários nomeados que atuam conforme os seguintes critérios:

1. São individualmente livres e sujeitos à autoridade no que diz respeito a suas obrigações oficiais;
2. Estão organizados numa hierarquia de cargos;
3. Cada cargo possui uma esfera de competência;
4. O cargo é preenchido mediante livre relação contratual; há livre seleção;
5. Os candidatos são selecionados na base de qualificação técnica. Os candidatos são nomeados;
6. São remunerados com salários fixos em dinheiro. Somente em determinadas circunstâncias o empregador tem o direito de rescindir o contrato com o funcionário. A escala salarial é graduada de acordo com o nível hierárquico;
7. O cargo é considerado como a única ou principal ocupação do funcionário;
8. O cargo estabelece os fundamentos de uma carreira. Existe promoção com base na antigüidade ou ambos;
9. O funcionário trabalha desligado da propriedade dos meios de administração e não se apropria do cargo;
10. Está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo.

Ainda para Weber (1978, p.28), as conseqüências principais e mais generalizadas da dominação burocrática são:

o nivelamento e base de recrutamento mais ampla possível em termos de qualificação profissional, tendência à plutocratização no interesse de uma formação profissional a mais prolongada possível, e predominância de um espírito de impessoalidade formalista, sem ódio ou paixões, afeição ou entusiasmo.

Para Crozier (1994), o “tipo ideal” proposto por Weber apresenta três elementos essenciais: a impessoalidade, no que diz respeito às regras, aos procedimentos, e às nomeações, a perícia e especialidade do funcionário e a existência de um sistema hierárquico, formal, escrito, que determine o grau de subordinação e de controle.

Quando todos esses elementos considerados como “dimensões burocráticas” e “atributos significativos das estruturas organizacionais”, estão presentes em grau elevado, tem-se um “tipo ideal de burocracia” (Hall, 1984, p. 39; Hall, 1978, p. 33). Ver quadro a seguir.

Tabela 2: Dimensões e comentários da burocracia

DIMENSÕES	COMENTÁRIOS
Caráter legal das normas	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e normas devem ser obedecidas por todos; • Atribuições de todos são de caráter oficial; • Regulamentos formalizados;
Caráter formal das comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e normas são feitas por escrito; • Impessoalidade na comunicação; • Impessoalidade nos relacionamentos interpessoais;
Caráter racional e divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da organização são mantidos dentro da sua função e competência; • Divisão sistemática do trabalho, com especialização nas tarefas, de acordo com o cargo; • Causa alienação no trabalho / impede a pessoa de perceber o trabalho como um todo;
Impessoalidade nas relações	<ul style="list-style-type: none"> • A ordem que orienta a ação é impessoal; • A continuidade do processo administrativo se dá pelo exercício do cargo; • As pessoas exercem papéis e o poder é impessoal;
Hierarquia autoridade de	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura hierárquica piramidal; • A autoridade é do cargo; • O poder das pessoas deriva do cargo que ocupam; • O mando também é decorrência do papel; • A estrutura organizacional prevê as responsabilidades, a delegação e o comando; • A coordenação e a responsabilidade final cabem às chefias;
Rotinas procedimentos estandardizados e	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e procedimentos uniformes estabelecem o poder do comando e padronizam as ações;
Competência técnica e meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade dos critérios, exames, concursos, títulos para admissão e promoção dos funcionários;
Especialização de administração de	<ul style="list-style-type: none"> • O dirigente não é necessariamente o dono do capital; • O profissional se especializa em gerenciar a organização;
Profissionalização dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> • O funcionário é um profissional, prepara-se para seguir carreira e, se bem sucedido, pode atingir os níveis mais elevados da estrutura da pirâmide;
Previsibilidade do funcionamento do	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento do funcionário é previsível; • Atividades previstas por manuais, diretrizes de procedimentos, rotinas etc.

Fonte: Weber (1978) e Gouldner (1970).

Assim, de acordo com Hall (1978, p. 29), a burocracia, e, em conseqüência, as próprias organizações, são vistas como “uma série de dimensões”, não devendo ser entendidas como “totalmente burocráticas ou não-burocráticas”.

Para Hall (1978, p. 33), as dimensões burocráticas são:

1. Divisão do trabalho, baseada na especialização funcional;
2. Hierarquia de autoridade;
3. Sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes dos cargos;
4. Sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo;
5. Impessoalidade das relações interpessoais;
6. Promoção e seleção segundo a competência técnica.

Udy (1978, pp. 52-53), explica que a burocracia racional de Weber é concebida como “qualquer grupo social empenhado na consecução de objetivos explícitos e declarados, através de esforços manifestamente coordenados”. Para Udy (1978, p. 53) Max Weber considera que as organizações burocráticas se distinguem por “uma estrutura hierárquica de autoridade, um quadro administrativo e gratificações diferenciadas segundo o cargo”.

Para Udy (1978) a burocracia apresenta as seguintes características:

- a) uma estrutura hierárquica de autoridade; (...)
- b) um quadro administrativo especializado; c) gratificações (...)
- diferenciadas segundo o cargo; d) organização (...) com objetivos limitados; e) ênfase no desempenho; f) participação segmentar; g) gratificações compensatórias (UDY, 1978, pp. 52-53).

c) As Disfunções da Burocracia

Uma das disfunções da burocracia, segundo Weber (1967), assenta-se em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação, será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto. Quem decide é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido.

As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário, segundo Weber (1967), adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isso, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e regulamentos, as quais dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos de meios passam a ser os principais objetivos do burocrata.

As pessoas presas a esse modelo, estão limitadas ao cumprimento do seu cargo, não encontrando alternativas de desenvolver seu potencial criativo e preencher o seu sentido de vida. A maioria acaba esperando “a coisa pronta”, acomodando-se e esperando a aposentadoria.

Para Osborne (1995), “transformar burocracias públicas em governos empreendedores, produtivos e eficientes, tem uma relação estreita com um recente fenômeno mundial: o ceticismo do cidadão sobre a capacidade do Estado em administrar a sociedade e satisfazer suas crescentes e complexas necessidades sociais”. Segundo ele, o mal não está nas pessoas ou nos servidores públicos. O mal está nos sistemas, nas estruturas, nas regras, nos procedimentos, nas leis, que impedem a capacidade criativa e emperram a máquina. Tudo resulta porque torna-se prisioneiro dos meios e não dos resultados. Assim, a meta da reinvenção é mudar a forma tradicional e burocrática de como funciona o governo.

As iniciativas no sentido de buscar inovações podem esbarrar na burocracia e na resistência à mudança, seguindo o modelo tradicional de gestão de recursos humanos, benefícios e folha de pagamento.

Para Max Weber (1967) as mudanças, como tudo dentro da burocracia, são rotinizadas, padronizadas, previstas com antecipação. “O funcionário, geralmente, acostuma-se a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia”. Atendendo às normas e regulamentos impostos pela burocracia, o funcionário torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos, os quais passam a dominar com plena segurança e tranqüilidade com o passar do tempo.

Nesse sentido, Ray (1996 p. 20), diz que criamos “organizações mecânicas, que funcionam sob rígidas hierarquias, movidas por pessoas consideradas peças substituíveis, que trabalham obedecendo a ordens vindas de cima. Tais ordens emanam de executivos, os quais aprenderam que a intuição e os valores individuais são desdenháveis; que a racionalidade baseada em dados é a única maneira de tomar decisões; que administrar significa “levar pessoas a fazerem coisas”,

como se elas fossem dentes de engrenagem e não partícipes do sucesso; que, por seu turno, elas se desenvolvem graças à contribuição que dão”.

Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. Com isso, a mudança passa a ser indesejável para o funcionário. E, na medida do possível, Weber, (1967) diz: “ele passa a resistir a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na burocracia. Essa resistência à mudança pode ser passiva e quieta, como pode ser ativa e agressiva, através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves”.

Esse sistema pode se caracterizar como um círculo vicioso, pois a cada mudança de governo, ocorre uma mudança organizacional de cunho político partidário, implicando reformulação de competências, as quais não acontecem de forma adequada, objetiva e estratégica. A cada mudança de governo, implica mudanças no “*modus operandi*”, no entanto, não muda o essencial institucional. As pessoas, mesmo sendo capacitadas para exercerem seus cargos, quando ocorre a mudança de governo, são obrigadas a reiniciar o processo, pois são alterados cargos e seus ocupantes, além da gerência e direção.

Weber (1967) diz que a burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. O burocrata não os toma como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como ocupantes de cargos, com direitos e deveres previamente especificados. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam.

Na Tabela 2 apresenta-se o que há hoje de características e disfunções da burocracia, que segundo Weber 1967, caracteriza as instituições, ditas burocráticas:

Tabela 3: Características e disfunções da burocracia

Características da burocracia		Disfunções da burocracia	
1	Caráter legal das normas	1	Internalização das normas
2	Caráter formal das comunicações	2	Excesso de formalismo e papelório
3	Divisão do trabalho	3	Resistência a mudanças
4	Impessoalidade no relacionamento	4	Despersonalização do relacionamento
5	Hierarquização da autoridade	5	Categorização e relacionamento
6	Rotinas e procedimentos	6	Superconformidade
7	Competência técnica e mérito	7	Exibição de sinais de autoridade
8	Especialização e administração	8	Dificuldades com clientes
9	Profissionalização		
Previsibilidade do funcionamento		Imprevisibilidade do funcionamento	

Fonte: Adaptado de Max Weber 1967.

Ao encontro de tais problemas, começa a ser noticiado, na mídia em geral, a idéia do Governo Eletrônico, o Governo Ligado em Rede. Por um lado, pode-se trazer eficácia e rapidez à gestão estatal com a utilização da internet, por outro, pela mesma internet, pode-se ter acesso a informações sobre, praticamente, tudo o que está acontecendo no governo, segundo Tapscott (1999 p.183):

A nova tecnologia traz consigo a promessa de um governo aberto. O acesso a informações do governo pode ser considerado um direito do cidadão em muitos países, mas em termos práticos é quase sempre um processo complexo e intangível. Muitos cidadãos conhecem muito pouco as informações guardadas nos cofres do governo. O que dizer então da facilidade de encontrá-las: algo que pode ser lento, custoso e frustrante. Se mais de um órgão estiver envolvido, o cidadão pode transformar-se em bola de fliperama, sendo jogado de um lugar para o outro.

Constata-se que falta um mecanismo para inverter esse círculo vicioso, transformando em círculo virtuoso. Nesse sentido, Toffler (1998 p. 188) informa que o modo de organização weberiano está com os dias contados, ao indicar que qualquer burocracia tem duas características chave:

“Cubículos e canais” e que os “executivos especializados obtêm o poder com o controle da informação nos cubículos. Os gerentes conseguem os deles através do controle da informação, que passa pelos canais. É esse sistema de poder, a espinha dorsal da burocracia, que agora está sendo bombardeado nas grandes companhias em toda a parte.

O caráter burocrático, segundo Campos (1978, p. 7; 10-11) apesar de ser indispensável, um dos “traços distintivos” e uma “instituição dominante” da sociedade moderna, “criou graves problemas (...) despersonalizando as relações sociais”.

Campos (1978, p. 11-12) alerta para os perigos relacionados ao uso do poder conferido pela burocracia, informando que Max Weber, ao mesmo tempo em que dava “ênfase à racionalidade (...) burocrática”, manifestava seu “temor” à burocratização total e ao poder do Estado ao estender sua “autoridade burocrática a todas as áreas sociais ou ao advento da ditadura dos burocratas”.

Kwasnicka (1987, p. 27) resume o que chama de críticas à abordagem burocrática, em:

1. Ênfase na disciplina burocrática, ofuscando a competência técnica.
2. Concentração de decisões nas classes de dominância de poder e autoridade.
3. Ênfase na despersonalização do relacionamento pessoal.
4. Ênfase na internalização das diretrizes e normas.
5. Ênfase no formalismo, tornando-se rígida e defensiva.

Morgan (1996, p. 323), também confirma que para Max Weber, a busca de racionalidade pode ser, em si mesma, uma forma de dominação. No entanto, o próprio Weber (1978, p. 25) afirmava que “embora muitos se queixem dos ‘pecados da burocracia’, seria ilusão imaginar que o trabalho administrativo contínuo pudesse ser executado, em qualquer setor, sem a presença de funcionários trabalhando em seus cargos”.

Merton (1978, pp. 109; 111-112) considera que “o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica”, mas assinala que motivado por “pressões internas que afetam sua estrutura”, a burocracia apresenta “aspectos negativos”, explicados pela “incapacidade treinada (...), psicose ocupacional ou deformação profissional”.

As principais disfunções apontadas por Merton (1978, pp. 60-3) são: a) demasiada internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; b) excesso de formalismo; c) resistência às

mudanças; d) despersonalização dos relacionamentos; e) categorização como base do processo decisório; f) superconformidade às rotinas e procedimentos; g) exibição de sinais de autoridade; h) conflitos com o público-cliente.

d) Organizações pós-burocráticas

Osborne (1995), autor do livro *Reinventando o Governo*, em suas diversas recomendações sobre como deve ser a atuação dos órgãos governamentais na atualidade, distingue um ponto básico. Diz ele: "A função do governo deve ser a de catalisador, promotor e coordenador e não mais provedor direto". Ou seja, segundo ele, a administração pública deve "articular parcerias, promover soluções com empresas, organizações não-governamentais, a sociedade civil organizada, outros níveis e esferas de governo e garantir que os serviços públicos sejam realmente bem prestados".

O governo tem de ser competitivo, inspirado em missões, orientado para o resultado, voltado para o cliente, empreendedor com a venda de serviços públicos eficientes, descentralizador, da comunidade, que se antecipa, não simplesmente um "quebra galho". O autor cita como pressões, os novos valores culturais, insatisfação dos cidadãos, ascensão da sociedade civil organizada, crescimento da escala de problemas tornando difícil a ação do governo, fragmentação da sociedade em centenas de grupos de interesse, gerando demandas bem diferentes de dez a quinze anos, afirma Osborne (1995).

O governo da era industrial se caracteriza pela burocracia centralizada, administração hierárquica, excessos de normas e regulamentos, serviços. O mal do governo da era industrial é que os governos foram se fechando em si mesmos, tornaram-se ineficazes, corporativos e se afastaram das demandas do cidadão, criando uma entidade a parte. A burocracia se encontra enraizada nas pessoas, pela ilusão da estabilidade.

Para Capra (2002), a concepção da empresa como máquina implica que chega um momento em que ela se "quebra", a menos que sofra periodicamente uma "manutenção" feita pelos gerentes. É incapaz de mudar por si mesma; todas as mudanças têm de ser projetadas por outra pessoa. A necessidade de que todas as mudanças sejam projetadas pela administração e impostas à

organização tende a gerar uma rigidez burocrática. A concepção de que a empresa é uma máquina não deixa espaço para as adaptações flexíveis, para o aprendizado e para a evolução.

Morgan (1996 p.38) destaca que as organizações estruturadas de forma mecanicista: “(...) tem maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação” e lembra que diante de circunstâncias de mudança, “flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais importantes do que a simples eficiência”.

A falha da burocracia para lidar com a complexidade faz parte de um contexto referencial maior, no qual também se constata a ineficácia de teorias convencionais de administração e de formas de organização tradicionais. Esse contexto é traduzido pela visão da organização como ferramenta e força motriz da modernidade e administrar tem o sentido de planejar, organizar, dirigir e controlar. Esse contexto ainda é a chave de sucesso de muitas organizações.

No entanto, segundo Ray (1996 p.20), nossa cultura e nossas estratégias empresariais estão ainda baseadas nesse contexto, o qual ele considera como velho paradigma, ou seja, continua Ray: “deixamos de lado os nossos próprios sentimentos, as nossas próprias conclusões e a nossa própria intuição como fontes inadequadas de informação”. Dessa forma, segundo o autor, o velho paradigma “solapa todas as bases de progresso nos negócios: o espírito empreendedor, a confiança em poder superar ou combater os fatos e a paixão por contribuir de alguma maneira”.

Para Schon (1971), as instituições estão em contínuo processo de transformação, em que é preciso aprender para entender, guiar, influenciar e gerenciar. Assim, as mudanças induzem a uma transição de paradigmas em direção a um paradigma novo. De acordo com Ray (1996 p.18), surge a ciência de um novo paradigma que substitui “a ciência mecanicista, a qual consiste em objetos grandes e sólidos separados pelo vazio, por uma nova ciência da física quântica constituída de vibrações e de ondas de energia”.

A sociedade está passando por momentos de crise, por inadequações de políticas públicas e incompreensão dos seus problemas. Segundo Toffler (1992), a sociedade está migrando da Segunda Onda, a revolução industrial, para a Terceira Onda, qual seja “o início de uma civilização, pós-chaminés, na qual o poder será exercido pelo detentor do conhecimento”.

O novo tempo traduz-se em um novo paradigma, que segundo Ray (1996 p.20) significa que cada um reconhece a posse de uma sabedoria e autoridade interiores, que os outros também têm. Conforme asseguram os físicos, os teóricos de sistema, os ecologistas, os biólogos, os químicos

e, praticamente, todos os cientistas, que trabalham segundo o novo paradigma, existe integração e conexão entre as coisas vivas, sem exceção. Tudo, de alguma forma, está ligado a tudo. “Nos negócios, isso quer dizer que a senha para a presente fase é: conexão, criatividade, compaixão e intuição”.

A essência do novo modelo de governo empreendedor é conseguir implementar mudanças com eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Ramos (1989), o Estado será um articulador de sistemas sociais, cuja missão é “garantir que os mesmos se complementem funcionalmente, no interesse de uma revitalizante diversificação da vida social e comunitária”.

A mudança, segundo Osborne (1995), tem uma dinâmica incessante, pautada pela riqueza de informações e pela explosão de atividades cognitivas, além de uma extraordinária interconectividade, proporcionada pela existência de redes, especialmente a internet. Apesar disso, percebe-se o impacto das mudanças: a qualidade do governo é ponto central da competitividade do Estado.

Sempre se ouve que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que eles resistem; resistem, isso sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em “reengenharia” e determinadas pelo chefe supremo, conforme Capra (2002).

O perfil requerido das organizações, inclusive do governo na era da informação, é organizações enxutas, flexíveis, que trabalhem basicamente com parcerias, voltadas às necessidades dos clientes, inovadora e em permanente evolução. Para redesenhar as práticas do Estado, todos terão de perceber que essas mudanças são necessárias, desejáveis e de interesse geral. É preciso, contudo, muita coragem, pois as mudanças dependem de um contexto político favorável, complementa Osborne (1995).

As organizações públicas foram desenhadas para serem muito estáveis, no entanto, chegamos a um ponto dessa história, no qual a estabilidade é contraprodutiva. Osborne (1995) vê as organizações públicas como um organismo vivo, complexo, com sistema de adaptação, o qual vive, cresce, muda com o tempo e que até mesmo pode morrer.

As organizações são sistemas complexos, são todos os que participam, seres vivos e onde reinam a diversidade e as mudanças contínuas. Sistemas complexos são aqueles em que participam seres

vivos. Complexidade, segundo Humberto Mariotti (1999), quer dizer diversidade, convivência com o aleatório, com mudanças constantes e com a conflituosidade; é ter de lidar com tudo isso mobilizando potenciais criadores e transformadores.

Para Mariotti (1999 p. 46), os sistemas complexos são identificados pela pouca hierarquização, baixo índice de obediência cega e pouca institucionalização (tendência a fugir do excesso de regras e normas), pelo baixo nível de especialização (polivalência, menor resistência à mudança, flexibilidade) e pela alta tolerância à aleatoriedade e a conflituosidade (maior capacidade de conciliação de opostos e resolução de conflitos). Segundo o autor, na organização, esses sistemas são observados através da alta capacidade de adaptação às exigências de um mercado sempre em mudança, do funcionamento não autoritário, sinérgico, resultante do livre fluxo de informação, conhecimento, energia, do amplo diálogo entre os membros, rapidez de tomada de decisões e definição de estratégias e alta capacidade de administrar conflitos internos.

Mariotti (1999 p.54) ainda diz que toda a transformação organizacional começa pelas pessoas. O indivíduo é um sistema. Assim, podemos dizer que a organização é ecologia organizacional, intercâmbio/conhecimento/energia entre as pessoas, que formam uma organização. As pessoas têm de estar comprometidas, isso exige transformação de base, de estrutura.

O que há pela frente é um extenso caminho de transformação. A educação organizacional continuada visa criar uma mentalidade sinérgica, a qual possibilite fazer mais, com menos. Para Mariotti, conhecimento, experiência e visão sistêmica são indispensáveis a esse processo. Não adianta apenas mudar o discurso, tem-se de mudar o modelo de visão de mundo.

Peter Senge (1990) diz que, desde a infância, ensinam as pessoas a ver o mundo de forma fragmentada. Paga-se um alto preço por isso porque não aprende-se a observar as conseqüências dos atos a longo prazo e perde-se a noção de integração com a realidade mais ampla.

Cada vez mais aumenta a velocidade das mudanças. O mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos.

O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e a capacidade de aprender em todas as pessoas, de todos os níveis funcionais.

Senge (1990) acredita que, hoje, cinco disciplinas se mostram essenciais para a construção da *organização que aprende*, dentre elas se destaca o raciocínio sistêmico, o trabalho realizado pelo homem se faz de forma sistêmica, “interligado por fios invisíveis”, que amarram ações inter-

relacionadas e que demoram a evidenciar os efeitos de uma sobre as outras. O raciocínio sistêmico torna evidente a importância da mudança de mentalidade, pois, a forma como a pessoa vê a si mesmo e ao mundo afeta os resultados organizacionais.

A organização da aprendizagem é um espaço, onde a pessoa aprende a criar e mudar a sua própria realidade. Como o ser humano é parte desse sistema, torna-se difícil ter uma visão global das conseqüências das ações. Tende-se a concentrar em partes isoladas do sistema, o que impede encontrar a solução para problemas complexos.

É também imprescindível, segundo Mariotti (1999), que haja interdependência entre os componentes da equipe e que a contribuição de cada um seja, na medida do possível, diversa da dos outros. Uma organização que funcione sinergicamente é capaz de produzir em vez de, simplesmente, reproduzir; aprende a conviver com a sua complexidade, por isto torna-se competente, complexa e uma empresa produtiva.

Esse movimento de integração não significa que os membros da organização ocupem posições imutáveis, isto é, que limitem sua ação somente às suas descrições de cargo. Hoje, não se admite mais isso. Todos precisam exercer a polivalência de funções. Essa atitude é fundamental para lidar com a hierarquização excessiva e com seu principal resultado, a burocratização. (MARIOTTI, 1999 p. 74).

Nesse sentido, Senge (1990) fala que os objetivos compartilhados por um grupo de pessoas criam um sentimento de coletividade, o qual permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes questões. Objetivos só se transformam em realidade quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro. O velho paradigma é ser individual, ou seja: “-eu faço; -eu sei”.

Hoje, há um novo paradigma, no qual uma mente já não decide e pensa só, pois as mentes coletivas são quem dominam as ações e atendem às demandas da sociedade. Nessa perspectiva, Senge (1990) diz que os objetivos comuns se concretizam e se mantêm porque a aprendizagem em grupo permite aumentar o discernimento nas questões complexas, além de potencializar a criatividade e aumentar a habilidade de diálogo. Segue ainda Senge, o qual distingue “discussão e diálogo”. Na **discussão**, cada um procura defender seu ponto de vista e provar que está certo; no **diálogo**, a exploração é livre, as pessoas escutam os outros e concluem melhor uma idéia; todos os participantes levantam suposições, aprendem a ouvir idéias diferentes e reduzem o grau de defensividade, procurando entender o ponto de vista do outro. Portanto, o diálogo amplia a possibilidade de relações de confiança.

Kplan e Norton (2004 p. 32) se referem aos ativos intangíveis que, sozinhos, raramente criam valor. “Eles não têm valor se isolados do contexto da organização e estratégia. O valor dos ativos intangíveis emerge de sua combinação eficaz com outros ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis”.

Osborne (1995) apresenta cinco estratégias para auxiliar nos governos burocráticos:

1. Conteúdo essencial: necessidade de propósito, foco, ou seja, clareza de direção, objetivos e papéis, para todo o corpo da organização. Aqui, ele destaca a importância de separar as áreas de políticas públicas, a grande direção estratégica, das áreas de execução. Entende que, quem pensa estrategicamente, ou seja, formula políticas, tem de estar separado de quem faz a prestação dos serviços. É necessário, filtrar, eliminar ou alinhar o que está fora de foco, o que não corresponde e o que é duplicidade;
2. Utilização de incentivos para gerar resultados: a idéia é criar estímulos ao desempenho para organizações públicas e seus servidores. Criar conseqüências para o desempenho acaba engessando a administração. Utilizar incentivos positivos e negativos para gerar resultados;
3. Estratégia do cliente, dar prioridade total ao cliente cidadão: o próximo passo do Estado é agir em parceria com a cidadania organizada, conviver com essa força, a qual está nascendo da sociedade. Os governos vão ter de aprender a se relacionar com esse fato de maneira inteiramente nova. Até então, todos trabalhavam sem saber se era exatamente aquilo que o cidadão-cliente queria, simplesmente repetindo o que se fazia há séculos. Tudo deve ser reformulado para incluir o cidadão cliente no processo, com suas queixas, sugestões e controles;
4. Estratégia de controle: deslocar o poder da alta hierarquia para a base da organização, e, finalmente, para a comunidade. As burocracias governamentais são hiper centralizadas; é preciso se desfazer dos nós e colocar o poder de decisão para baixo. Nos sistemas burocráticos, o poder fica sempre no topo da hierarquia. As regras centralizadas são emanadas através de instruções, regras, procedimentos.

Para que as coisas fluam, é fundamental conferir maior poder de decisão aos funcionários, promover a redução de tempo nos processos decisórios, dar capacitação às equipes de trabalho, quebrar guetos funcionais e firmar parcerias funcionários/gerentes. A questão dos guetos é um dos maiores complicadores do serviço público, do tipo “é meu”; criam-se ilhas, que travancam toda a capacidade de gerar sinergia nas organizações;

5. A estratégia da cultura: redesenho de valores, normas, hábitos, atitudes e expectativas dos servidores. Mexer com rotinas, comportamentos individuais ou coletivos, sempre leva a esbarrar em resistências e ressentimentos; é um dos maiores desafios a serem enfrentados. Necessário se criar uma campanha para mudar a cultura da organização. É preciso então atingir mentes e corações, mudar modelos mentais, premissas e paradigmas.

Manter esse compromisso e entusiasmo com os objetivos, segundo Senge (1990), não é tarefa simples. Muitas pessoas começam empenhadas e vibrantes, mas desanimam, quando surgem problemas ou frustrações. Isso ocorre inclusive no grupo gerencial, que mostra, aparentemente, vibração e comprometimento, mas desanima, quando suas expectativas não se tornam realidade no prazo estabelecido. Somado à ineficácia está a pouca participação da população de um modo geral no processo democrático e de gestão governamental, onde se tem contato com os políticos somente na época das eleições. Esse fato pode acabar por propiciar a criação de vícios políticos extremamente prejudiciais à vida de qualquer nação, citando como exemplos a limitação de acesso ao poder por grande parte da população e a falta de controle sobre os atos daqueles que são eleitos pela população.

3.2 Afastamentos para tratamento de saúde: legislação e procedimentos

a) Aspectos Administrativos

Afastamento para tratamento de saúde é a licença solicitada pelo servidor, que por motivo de doença comprovada, esteja incapacitado para exercer suas funções. Para a concessão da licença é indispensável o exame médico pericial, que determinará o prazo da mesma. A incapacidade não decorre apenas da doença diagnosticada, mas sim da situação clínica no momento do exame e se estabelece também em função da natureza do serviço exercido pelo servidor. A licença para tratamento de saúde poderá ser concedida por iniciativa da administração pública (ex-ofício), a pedido do servidor ou de seu representante legal.

Quando o servidor se afasta para tratamento de saúde, deverá apresentar os documentos (atestado médico com CID e/ou relatório médico detalhado; exames complementares, quando realizados; declaração hospitalar, quando possui internação; cópia da receita médica), ao setorial de recursos humanos, num prazo de até 48 horas, após o início do afastamento.

O setorial deverá consultar a situação funcional do servidor no sistema informatizado de recursos humanos – SIRH, e verificar se não há afastamento no período. Estando a situação funcional regular, o setorial preencherá o formulário de afastamento (MCP 178), que deverá ser assinado pelo servidor e chefia imediata. O setorial, agenda no órgão pericial mais próximo, no prazo de 48 horas, onde o servidor comparecerá na data agendada, apresentando os documentos. O órgão pericial anexará ao prontuário os documentos recebidos, o formulário de Avaliação Médico Pericial e Comunicação de Resultados da Perícia.

O órgão pericial deverá proceder ao preenchimento do Boletim Cadastral de exames médico pericial e encaminhá-lo a GESAS para inclusão do benefício no SIRH – Sistema Informatizado de Recursos Humanos.

O CIASC mantém atualizados os dados dos servidores no SIRH, porém não estão sistematizados de forma adequada, a proporcionar, com agilidade, a emissão de relatórios para posterior análise objetiva dos dados. Esses dados são registrados em microfichas, as quais são microfilmadas e seu arquivamento não é feito de forma organizada.

Com relação aos dados existentes, anteriores ao ano de 1995, encontram-se no setor de Arquivo Morto e nas microfichas na Secretaria de Estado da Administração e também de forma desorganizada o que dificulta muito o acesso rápido para uma coleta e análise dos dados.

Dessa forma, o Governo do Estado de Santa Catarina não possui uma estatística atualizada do número de afastamentos para tratamento de saúde e tampouco conhece os motivos de tal situação referente aos seus servidores.

Sendo assim, a presente pesquisa oferece um modelo de procedimento administrativo ágil e sistematizado para os relatórios sobre afastamentos para tratamento de saúde, modelo esse que já foi implementado devido à necessidade de se realizar este trabalho.

Ressalta-se que o novo modelo de procedimento já está sendo implementado em outras quatro secretarias do Estado.

b) Estrutura Organizacional Atual

A Secretaria de Estado da Administração foi transferida em 2004, para o Centro Administrativo do Governo do Estado no bairro Saco Grande. As instalações ficaram em dois andares, num ambiente aberto, com divisórias, tipo biombo. A Secretaria possui seis Diretorias e dezenove gerências, mais os consultores, ligados a Diretoria de Administração.

A Secretaria de Estado da Fazenda permanece no centro de Florianópolis, contando com dois espaços, o prédio sede, e a Escola Fazendária. Seu organograma apresenta seis Diretorias e 23 gerências, mais os consultores, ligados ao Gabinete do Secretário.

3.3 Conceitos sobre estresse

As Secretarias objeto de estudo dessa pesquisa, apresentam um número crescente de servidores que se afastam para tratamento de saúde. Esses afastamentos apresentam os maiores índices nos transtornos mentais e comportamentais, que se caracterizam como doenças advindas de estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica, inicia com conceitos sobre estresse, onde, segundo Limonge (2002 p.55), foram identificadas diferentes origens etimológicas para a palavra *stress*, como no inglês antigo, *stresse* (dureza, desconforto); do francês estresse (estreiteza); do latim *strictia* e *strictus* (apertado, estreito). Segundo a autora, em fins do século XVII, a palavra *stress* já era utilizada no campo das ciências físicas, porém não de forma sistemática. Na década de 30, Walter Cannon definiu estresse como um distúrbio da homeostase, observável sob condições de frio, falta de oxigênio e baixo nível de açúcar no sangue, entre outras.

O endocrinologista canadense Hans Selye representa um importante marco no desenvolvimento dos estudos sobre estresse na década de 1930. A ele se atribui à incorporação do fenômeno do estresse às ciências médicas e biológicas, seu primeiro artigo foi publicado pela revista *Nature* em 1936. Ele emprestou a palavra da engenharia, onde estresse refere-se ao desgaste de materiais submetidos à pressão excessiva. Para Selye (1974), *stress* é a resposta do corpo a qualquer demanda, quando forçado a adaptar-se à mudança.

Todavia, ao se utilizar a palavra estresse indiscriminadamente para definir diferentes sensações que o indivíduo tem, é muito comum dizer: "- Estou nervoso, estressado, cansado", querendo apenas enfatizar uma mesma vivência. Utiliza-se então "tensão nervosa", "cansaço" e "fadiga" como sinônimos de estresse para evidenciar uma conotação em comum de dificuldade, pressão e de estar desgastando mais do que deveria.

Segundo Susan Andrews (2001), todos estão sendo afetados pelo estresse – homens, mulheres e crianças de todas as raças; ricos e pobres; habitantes de cidades agitadas ou de bucólicas comunidades rurais. É necessário compreender o que ele realmente é e o que pode-se fazer a respeito.

Habitualmente, a palavra estresse está associada somente a situações que tenham conotações negativas, no entanto, é importante realçar que também são entendidas como estresse reações relacionadas a situações prazerosas e com retorno agradável para o indivíduo, diz Andrews

(2001). Isto é, nem sempre o agente disparador de um processo de estresse é um acontecimento ruim. Para Limongi (2002), não podemos deixar de ressaltar que existem muitas situações estressantes que são ou podem ser muito agradáveis, como, por exemplo, ser aprovado no vestibular, formatura na faculdade, casamento, nascimento de filhos, entre outras, também pode gerar alterações no equilíbrio interno do organismo.

Estresse, em princípio, não é uma doença. Segundo Andrews (2001), é apenas a preparação do organismo para lidar com as situações que se apresentam, sendo então uma resposta do mesmo a um determinado estímulo, a qual varia de pessoa para pessoa. O prolongamento ou a exacerbação de uma situação específica é que, de acordo com as características do indivíduo naquele momento, podem gerar alterações indesejáveis. A todo instante o indivíduo está fazendo movimentos de adaptação, isto é, tentando se ajustar às mais diferentes exigências sejam do ambiente externo - como o frio, o calor, condições de insalubridade ou ainda o ambiente social do trabalho; sejam do mundo interno, esse vasto mundo de idéias, sentimentos, emoções, desejos, expectativas, imagens etc, que cada um tem dentro de si.

O estresse não é bom nem ruim, ele pode ser um recurso importante e útil para uma pessoa fazer frente às diferentes situações de vida que ela enfrenta em seu cotidiano. Para Limongi (2002 p. 28) “a resposta ao *stress* é ativada pelo organismo, com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitem às pessoas enfrentarem situações, as mais variadas, que são percebidas como difíceis e que exigem delas esforço”.

O estresse, segundo Cobra (2000 p.72), “costuma ser visto como um grande vilão de nossas vidas, nada mais é do que a pressão imposta a cada um de nós no dia a dia”. Ele é altamente positivo e natural ao organismo. O processo de fabricação de hormônios estimulantes é um recurso extremo do organismo para por o indivíduo a salvo. O grande problema é quando o estresse se torna crônico, “aí ele vira nosso pior inimigo, um vilão capaz de minar a saúde”.

O estresse não é apenas uma resposta do corpo às demandas, mas ocorre quando elas excedem à capacidade de lidar com elas. O importante é saber como lidar com as demandas, com as mudanças da vida. Limongi (2002 p. 34), diz que o estresse deve ser observado não só como uma reação ao organismo, mas também como:

“Uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar ou sobrevivência”.

Susan Andrews (2001), diz que, sem nenhum estresse, fica-se desestimulado, ou até mesmo aborrecido. O indivíduo precisa de um certo nível de estresse para estimular seu desempenho máximo e utilizar seu pleno potencial. “Trata-se de uma parte necessária de nossas vidas, não se pode e não se deve eliminá-lo”. Quando o estresse é percebido positivamente como um desafio, pode despertar o que há de melhor em uma pessoa; quando é experienciado como negativo, pode levar ao adoecimento.

Portanto, a meta não é ficar sem estresse, e sim saber dosar, colocar o estresse a seu favor. Segundo Limonge (2002 p. 30) e Susan Andrews (2001 p.57), existe o *eustress*, estresse bom, ou seja, se a pessoa reage bem à demanda de seu estressor. E o *distress*, estresse prejudicial, ou seja, se desencadeia um processo adaptativo inadequado, podendo gerar inclusive doenças. O estresse bom mantém o indivíduo motivado, inspirado e produtivo, gera sensação de realização pessoal, bem estar e satisfação das necessidades, mesmo que decorrente de esforços inesperados, é um esforço sadio na garantia de sobrevivência, já o *distress* é monotonia, menos esforço, ou sobrecarga, mais esforço. Se a pessoa não for submetida a estresse ou à estimulação suficiente, seu cérebro não se desenvolve adequadamente. Limonge (2002 p.40)

A figura a seguir apresenta esta questão, mostrando a curva do estresse, destacando a zona de melhor desempenho e conforto, ou seja, o *eustress*.

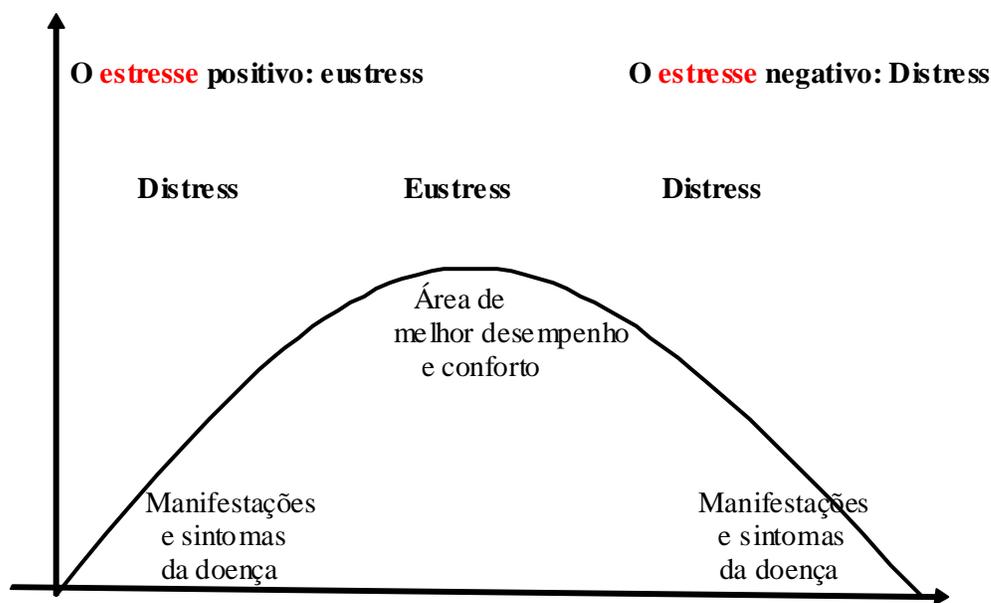


Figura 1: A Curva do Estresse

Fonte: Adaptado do livro de Susan Andrews (2001 p. 60).

A curva do estresse mostra que quando a pessoa sente bem-estar emocional, tem maior desempenho. O ponto máximo desse gráfico é o estresse bom; se não estiver suficientemente estimulado ou motivado, o desempenho é baixo; se estiver superestressado, ficará exausto e seu desempenho também cairá. Em ambos os casos, perdem o interesse pelo trabalho.

a) Fisiologia do estresse

Uma das funções básicas do sistema nervoso é a regulação e a manutenção da estabilidade do organismo, por intermédio de diversas funções. Assim, segundo Limonge (2002 p.32), a quantidade de sangue, de oxigênio e hormônios que chegam a cada parte do organismo pode aumentar ou diminuir na necessidade que o comportamento solicita, por meio da regulação que o sistema nervoso executa. De acordo com o tipo e intensidade dos comportamentos que o dia a dia exige do organismo, o sistema nervoso, por meio de várias vias, inclusive a função vegetativa, (circulação sanguínea, respiração, digestão etc) produz alterações no organismo para possibilitar o adequado funcionamento de cada comportamento desejado.

O corpo quer permanecer em equilíbrio e qualquer coisa que o tire desse equilíbrio, que perturbe essa homeostase, como fila no banco, apaixonar-se, ganhar na loteria ou falar em público, segundo Susan Andrews, é estresse. Richard Rahe (1967) usa outra definição que é aceita atualmente, o *stress* ocorre quando as demandas da vida, os estressores, excedem a sua capacidade de lidar com eles.

Seyle (1974 p. 24-27), nesse sentido, contribui com suas pesquisas, quando mostra que qualquer que seja a fonte do estresse biológico intrometendo-se no organismo, ela reagiria com o mesmo padrão de resposta para restaurar sua homeostase interna.

Nessa perspectiva, Rossi (1997) diz que a resposta da vida a qualquer ferida ou doença poderia ser caracterizada como um esforço para manter o equilíbrio homeostático contra a intromissão ou mudança feita pelo mundo exterior. Entende-se por homeostase, segundo Walter Cannon (1953), a característica de manter um sereno estado fisiológico a despeito de mudanças externas no ambiente.

Seyle (1974 24-27) criou a síndrome do estresse biológico, com seus três estágios interdependentes: reação de alarme, o estágio de resistência e o estágio de exaustão. O indivíduo depara-se com um estímulo estressor, por exemplo: nova paixão, emprego novo tão desejado, aprovação, promoção, beijo, falta de tempo para lazer, trânsito caótico, contas a pagar, salário congelado, intensa competição, ameaça de um predador, mudanças súbitas, bruscas e ameaçadoras na posição social e/ou nas relações do indivíduo; ameaça à segurança ou à integridade física e emocional da própria pessoa ou de pessoa por ela amada; vida afetiva em desequilíbrio; conflito prolongado; guerra, acidente, assalto, seqüestro, estupro, catástrofe natural, injeções de proteínas estranhas ao organismo, frio intenso, anestesia ou cirurgia.

Diante de um ou mais dos estímulos citados, o indivíduo entra no denominado “estágio do alarme”. Nessa fase, o organismo entra em estado de alerta para se proteger do perigo percebido e dá prioridade aos órgãos de defesa, ataque ou fuga. Segundo Susan Andrews (2001), essa resposta de “lutar ou fugir” ocorre pela ativação do sistema nervoso simpático, impulsiona a ação em uma situação emergencial ou de excitação. Ele desvia a energia do sistema digestivo e reprodutivo aos músculos para salvar a vida quando se está em perigo.

Em uma situação de crise, os nervos simpáticos dilatam as pupilas para enxergar melhor, aceleram o batimento cardíaco e dilatam os brônquios para mandar mais oxigênio às células. “É a parte do corpo que emite o sinal de S.O. S, o alerta vermelho, que acelera as coisas, excita e mobiliza para a ação”. O sistema simpático também inibe a digestão, inibe a secreção salivar e a atividade do estômago e intestinos, bem como o sistema sexual, porque, como Sapolsky (1992) explica “quando uma tempestade está chegando à sua casa, não é o momento de pintar a cozinha”.

Quando se está em perigo de vida, os projetos de longo prazo como a digestão e a sexualidade são colocadas na prateleira. É por isso que tantas pessoas, as quais são estressadas, segundo o autor, sofrem de problemas digestivos – acidez, indigestão, prisão de ventre – ou problemas sexuais. Homens com problemas de impotência sexual e mulheres com cólica ou dificuldades na menopausa. Já o sistema nervoso parassimpático desempenha um papel oposto. Para Andrews (2001), ele promove o crescimento e o armazenamento de energia e a reprodução; desacelera o batimento cardíaco, desacelera o ritmo respiratório e estimula a digestão, ativando a secreção salivar e a atividade gástrica juntamente com os movimentos peristálticos do intestino. Esse

sistema mantém tudo funcionando estável e lentamente. “Ele desacelera e acalma as coisas, reparando e restaurando o corpo”. Esses dois sistemas trabalham em oposição: o simpático acelera o coração e a respiração; o parassimpático estimula a produção de saliva para melhorar a digestão, enquanto sistema nervoso simpático inibe o processo digestivo.

Dessa forma, as reações corporais desenvolvidas nessa fase do alarme, segundo Seyle (1974 24-27), são: dilatação das pupilas, estimulação do coração (palpitação), a noradrenalina, que é produzida nas glândulas supra-renais acelera os batimentos cardíacos e provoca uma alta de pressão arterial, o que permite uma melhor circulação do oxigênio; a respiração se altera (tornando-se ofegante) e os brônquios se dilatam para poderem receber maior quantidade de oxigênio; aumento na possibilidade de coagulação do sangue (para assim poder fechar possíveis ferimentos); o fígado libera o açúcar armazenado para que esse seja usado pelos músculos; redistribuição da reserva sangüínea da pele e das vísceras para os músculos e cérebro; frieza nas mãos e pés; tensão nos músculos; inibição da digestão (inibição da produção de fluidos digestivos, inibição dos movimentos peristálticos do percurso gastrintestinal); inibição da produção de saliva (boca seca).

Caso o indivíduo consiga lidar com o estímulo estressor, eliminando-o ou aprendendo a lidar com o mesmo, o organismo volta à sua situação básica de equilíbrio interno (homeostase) e continua sua vida normal. Mas, se ao contrário, o estímulo persistir sendo entendido como estressor e o indivíduo não tenha encontrado uma forma de se reequilibrar, vai ocorrer uma evolução para os outros dois estágios do processo de estresse.

No estágio de resistência intermediária ou estresse contínuo, segundo Seyle (1974), persiste o desgaste necessário à manutenção do estado de alerta. O organismo continua sendo provido com fontes de energia rapidamente mobilizadas, aumentando a potencialidade para outras ações no caso de novos perigos imediatos serem acrescentados ao seu quadro de estresse contínuo. O organismo continua buscar ajustar-se à situação em que se encontra. Toda essa mobilização de energia traz algumas conseqüências como a redução da resistência do organismo em relação a infecções; sensação de desgaste, provocando cansaço e lapsos de memória; supressão de várias funções corporais relacionadas com o comportamento sexual, reprodutor e com o crescimento.

Exemplos pesquisados por Seyle (1974) foram: a queda na produção de espermatozoides; redução de testosterona; atraso ou supressão total da puberdade; diminuição do apetite sexual; impotência; desequilíbrio ou supressão do ciclo menstrual; falha na ovulação ou falha no óvulo

fertilizado ao dirigir-se para o útero; aumento do número de abortos espontâneos e dificuldades na amamentação.

Com a persistência de estímulos estressores, o indivíduo entra no que Seyle (1974) chama de exaustão ou esgotamento, onde há uma queda na imunidade e o surgimento da maioria das doenças, como por exemplo: dores vagas, taquicardia, alergias, psoríase, caspa e seborréia, hipertensão, diabetes, herpes, graves infecções, problemas respiratórios (asma, rinite, tuberculose pulmonar), intoxicações, distúrbios gastrintestinais (úlceras, gastrite, diarreia, náuseas), alteração de peso, depressão, ansiedade, fobias, hiperatividade, hipervigilância, alterações no sono (insônia, pesadelos, sono em excesso), sintomas cognitivos como dificuldade de aprendizagem, lapsos de memória, dificuldade de concentração; bruxismo, o que pode ocasionar a perda de dentes; envelhecimento, distúrbios no comportamento sexual e reprodutivo.

Algumas vezes, diante de uma situação muito intensa ou extrema para a pessoa, ela desenvolve um quadro denominado “estresse agudo”, onde o organismo mostra-se incapaz de lidar com os estímulos e tem reações, as quais, geralmente, o afastam da realidade. Normalmente, esse quadro se inicia algum tempo (horas, minutos) após a ocorrência do estímulo, desaparecendo dentro de horas ou dias. O “estresse agudo” se caracteriza, segundo Seyle (1974), por atordoamento inicial; estreitamento do campo de consciência; diminuição da atenção; incapacidade de compreender estímulos; desorientação; retraimento da situação circundante (estupor dissociativo); agitação e hiperatividade; sinais autonômicos de ansiedade de pânico e amnésia parcial ou completa para o episódio.

Nesse sentido, Susan Andrews (2001) considera o estresse crônico, como o “círculo vicioso” do estresse, ou seja, o sistema nervoso simpático está continuamente ativado pelo estresse crônico, mobilizando a constante secreção dos hormônios do estresse. No primeiro estágio perde-se o apetite e/ou a memória e se sofre de insônia. Alguma coisa está errada, mas não se sabe exatamente o quê.

Quando não tratado esse estresse pode levar ao segundo estágio de problemas físicos, como palpitação cardíaca, acidez estomacal, problemas respiratórios entre outros. Esses problemas, por sua vez, resultam em problemas crônicos ou problemas sérios como ataque cardíaco, úlceras, asma, que causam mais estresse, alimentando um “círculo vicioso”. É por isso, segundo a autora, sob o estresse crônico, os sistemas digestivos não trabalham tão bem e se sofre de gastrite, úlceras, diarreias ou constipação. As mulheres produzem menos estrogênio e desenvolvem ciclos

menstruais irregulares, além de problemas relacionados à menopausa. As pessoas estressadas perdem seu interesse em sexo e os homens se tornam impotentes.

Tabela 4: O círculo vicioso do *estresse*

1º estágio: psicossomático	Perde-se o apetite e a memória; sentem-se ansiosos, fatigados e sofre-se de insônia. Alguma coisa está errada, mas não se sabe exatamente o quê.
2º estágio: físico	A reação ao estresse causa distúrbios em algum órgão enfraquecido e problemas físicos reais começam, do tipo: palpitações, acidez e dificuldade em respirar.
3º estágio: problemas crônicos	Esses problemas resultam em problemas crônicos como: doenças cardíacas, úlceras e asma que, por sua vez, causam ainda mais estresse, instalando um círculo vicioso.

Fonte: Adaptado do livro de Andrews, (2001 p.37).

O círculo vicioso do estresse remete a uma constatação da Organização Mundial da Saúde, que afirma que o estresse é uma "epidemia global". Vive-se um tempo de enormes exigências de atualização. O indivíduo é constantemente chamado a lidar com novas informações e cada vez mais se vê diante de inúmeras situações às quais precisa adaptar-se. Como por exemplo, diante de demandas e pressões externas vindas da família, do meio social, do trabalho ou do meio ambiente.

Outros fatores aos quais precisa adaptar-se são, entre outros, as responsabilidades, obrigações, autocrítica, dificuldades fisiológicas e psicológicas. Então, é necessário saber o que acontece com o corpo quando está estressado, tem-se de entender a "biopsicologia", ou seja, a relação entre o corpo e a mente, especialmente, como o corpo é afetado pelas secreções hormonais das glândulas endócrinas, cuja função tem sido tema de estudos de cientistas da área da saúde, médicos,

fisioterapeutas, psicólogos, entre outros, e mantém uma preocupação em torno do funcionamento desse sistema e para entender esse mecanismo é preciso compreender essa função e como elas interagem.

Segundo Rossi (1997), o sistema endócrino consiste de muitos órgãos dispostos pelo corpo, que secretam hormônios na corrente sanguínea para regular as funções celulares metabólicas. As glândulas endócrinas (pineal, hipófise, tireóide, supra-renais, ovários, testículos) fazem a comunicação mente-corpo via esse sistema endócrino. As glândulas supra-renais secretam os hormônios adrenalina e cortisol, os quais controlam a resposta de nosso corpo ao estresse, dizem Rossi (1997) e Andrews (2001).

Segundo Sapolsky (1995 p.23 e 24)), existem dois caminhos que em 10 segundos deflagram 1400 reações para responder ao estresse. O primeiro caminho, em resposta a um estressor, estimula o cérebro a mandar uma mensagem através dos nervos da coluna para as glândulas supra-renais, ativando-as para secretar um dos hormônios do estresse, a adrenalina, que então mobiliza os músculos e várias outras partes do corpo. A adrenalina é ativada em 20 a 30 segundos e acaba baixando cerca de uma hora depois que cessa o estressor.

O segundo caminho, em resposta a um estressor, estimula o cérebro que ativa a hipófise para secretar o hormônio adrenal-córtico-trópico, que por vez, estimula o córtex ou a camada externa das glândulas supra-renais, secretando outro hormônio do estresse, o cortisol, que então ativa o corpo. Esse sistema hipotálamo, hipófise e supra-renal leva mais tempo para começar a secretar cortisol; são minutos ou horas em vez de segundos, mas seus efeitos podem persistir por dias ou semanas.

McEwen (2002 p. 62), diz que o grande “vilão” da história do estresse não é a adrenalina, e sim o cortisol. A secreção de adrenalina e a ativação do sistema nervoso simpático podem, na realidade, ter benefícios. Mas é a secreção de cortisol, a qual torna o indivíduo doente e o mata.

O cortisol, segundo Susan Andrews (2001), em longo prazo, torna-se de fato um veneno no corpo, “suprime o sistema imunológico, aumenta a perda óssea provocando osteoporose, prejudica a memória e a capacidade de aprendizagem e, literalmente, destrói as células cerebrais”. Uns poucos minutos após receber o mensageiro ACTH, as células dentro do córtex das glândulas supra-renais liberam cortisol na corrente sanguínea.

O cortisol, segundo Rossi (1997), é reconhecido como o maior mensageiro ativador, que avisa uma infinidade de respostas de emergência adaptativa dos vários órgãos, tecidos e células do

corpo. Há uma mobilização de energia, aumento do tônus cardiovascular e cardiopulmonar, refinamento de percepção e cognição, desde a força e velocidade físicas, até habilidades intelectuais. Há uma inibição dos sistemas digestivos, sexual e imunológico. Há uma “analgesia stress-induzida, que na vida diária as pessoas relatam estar entorpecidas, com choques ou distúrbios emocionais”.

Existe uma história da jornada do salmão, contada por Sapolsky (1992), peixes róseos dos rios do hemisfério norte, os quais, na época do acasalamento nadam correnteza acima, enfrentando velozes corredeiras, tendo que, às vezes, saltar quedas d’água de mais de cinco metros de altura até alcançar as nascentes montanha acima, onde acasalam e morrem de envenenamento por cortisol, pois durante essa estressante jornada, eles secretam maciças quantidades dessa substância. Os zoólogos que executaram as autópsias nos salmões verificaram que suas glândulas supra-renais estavam enormemente inchadas, com seu equilíbrio endócrino totalmente transtornado, seus órgãos internos ulcerados e repletos de infecções devido ao seu sistema imunológico enfraquecido. Todos os salmões, os quais foram capturados pelos zoólogos e que tiveram rapidamente suas glândulas supra-renais removidas, de modo a diminuir a secreção de cortisol, sobreviveram.

Sapolsky (1992) observou e escreveu no livro “Porque zebras não adquirem úlceras”, que esta teoria deveria ser substituída agora por evidenciar que esses hormônios cruciais não são esgotados depois de exposição prolongada a estressores, mas são gerados pela própria resposta de tensão, a qual produz, na verdade, dano para o corpo. Andrews (2001 p.22) relata essa experiência:

Imagine que você é uma zebra. Um leão acabou de pular em você, rugindo e prestes a retalhar o seu estômago e você precisa sair rápido. Você está bastante estressada. Instantaneamente e instintivamente, o seu corpo fica pronto para lutar ou fugir - nesse caso, pular fora já. O seu cérebro ativa o sistema nervoso simpático que, por sua vez, ativa as glândulas supra-renais. A adrenalina, hormônio do estresse, é secretada no seu sangue para colocar seu corpo em marcha. Em 2,5 segundos, seu corpo passa por 1400 reações físico-químicas que fazem de você uma super zebra. Seu coração começa a bater mais rápido e seus pulmões respiram mais rápido para lhe dar mais oxigênio. Seu fígado usa o glicogênio, o qual está armazenado na prateleira e o transforma em uma superforte glicose para lhe dar energia instantânea. No caso do perigo persistir e de você precisar de ainda mais energia, suas adrenais secretam outro hormônio do estresse, o cortisol, e seu fígado começa a mobilizar suas reservas de gordura da “prateleira”, para queimar mais combustível. O seu cérebro vai a mil por hora, de modo que você possa pensar rápido nessa emergência. Os seus músculos contraem-se, formando uma couraça, para protegê-lo dos ferimentos. O seu sistema imunológico é colocado em alerta para que não haja inflamação no caso de ferimento. Deu certo. Você saiu rápido, a resposta do estresse funcionou muito bem.

Segundo Rossi (1997), está estabelecido que o fluxo de moléculas mensageiras endócrinas do sistema hipotálamo-hipófise e supra-renais ao corpo, acontece em pulsos (liberação de uma substância na corrente sanguínea), há, por exemplo, pulsos quase que horários de cortisol ativando mente-corpo, os quais são seguidos, cerca de 20 minutos depois, por um pulso de B-endorfina, que os acalma.

Assim, os corpos são projetados para protegerem-se a si mesmos, montando uma reação de tensão em resposta às várias ameaças físicas ou psíquicas, no entanto, a reação de tensão não pode ser sustentada por muito tempo, pois, nesse caso, o corpo sofre dano e adocece. Em outras palavras, existem benefícios quando os corpos entram em um estado de alerta para lidar com uma crise específica, mas paga-se um preço alto se o estado de estimulação durar muito tempo. Basta imaginar essa maciça reação fisiológica acontecendo no corpo todos os dias, muitas vezes ao dia, sem nenhuma “luta” e sem nenhuma “fuga”.

Segundo Susan Andrews (2001), com o excesso de trabalho, conflitos interpessoais, problemas financeiros, doença ou morte na família, está-se reagindo aos desafios dos dias atuais com a resposta fisiológica do Homem Neandertal, porém, “não se pode fugir de problemas, nem lutar fisicamente contra eles”. Então enfrenta-se tensões contínuas com as quais não pode-se reagir com atividade física.

b) Doenças relacionadas ao estresse

A saúde e a doença são estados que resultam do equilíbrio harmônico ou da desregulação de três campos (o corpo, a mente e o meio externo) desta forma, a psicossomática acabou adquirindo, segundo Limongi (2002), um verdadeiro movimento na área da saúde, aplicado à promoção da saúde, dentro dos princípios biopsicossociais, que são a inter-relação das dimensões biológica, psicológica e social.

O homem moderno, segundo Lawson (1998 p.29), não modificou substancialmente. Como seus ancestrais, ele deve “vestir-se e alimentar-se, defender-se das doenças e satisfazer suas necessidades mais elementares”. No entanto, apareceram novas necessidades, mais sutis, mais

elaboradas. Tudo aquilo que impede o ser humano de “fluir”, de um modo espontâneo e natural, provoca uma reação, então se é obrigado a enfrentar o fato e se adaptar.

Nesse cenário, surgem as doenças relacionadas ao estresse, devido ao rápido batimento cardíaco, resultando em palpitações e doenças do coração, respiração rápida e problemas respiratórios. Todas as gorduras liberadas pelo fígado permanecem na corrente sanguínea, bem como a adrenalina, que atua como um “superbonder”, colando essas gorduras nas artérias, causando arteriosclerose, hipertensão e enfarte. Os açúcares deixados no sangue sobrecarregam o pâncreas, podendo causar ao longo do tempo diabetes tipo 2. A tensão muscular causa todo tipo de dores, incluindo dor nas costas e cefaléia. Seus sistemas imunológicos deprimidos tornam-se vulneráveis a resfriados, infecções como herpes, úlcera e até mesmo câncer, afirma Andrews (2001).

Na idade média, os homens morriam por causa das epidemias, as quais dizimavam a população. Atualmente, Lawson (1998), diz que, lado a lado com os acidentes de trânsito, as doenças degenerativas como o câncer, infarto, arteriosclerose, artrite etc são responsáveis pelo maior número de mortes. “A influência do *stress* em todas elas é, hoje em dia, algo evidente”.

Seyle (1974) observou que o excesso crônico de cortisol na corrente sanguínea tem sido comprometido com as “Doenças de Adaptação” devido ao estresse. Ele relacionou as seguintes doenças devido ao estresse: alta pressão sanguínea, artrite reumática e reumatóide, câncer, distúrbios sexuais, doenças alérgicas e de hipersensibilidade, doenças cardíacas e das veias sanguíneas, doenças digestivas, doenças inflamatórias da pele e dos olhos, doenças metabólicas, doenças nervosas e mentais, doenças de resistência em geral, doenças dos rins, eclampsia e infecções.

Em muitos casos têm sido estudado e pesquisado o efeito do cortisol na corrente sanguínea e Khalsa (1997 p. 9) descobriu que 75% dos casos de dor de cabeça foram causados pelo estresse. A constante superestimulação do cérebro pelos hormônios do estresse, especialmente pelo cortisol, tem efeitos nefastos, incluindo-se a ruína da memória.

Sapolsky (1992 p. 246) diz que a secreção de cortisol em longo prazo é tão tóxica, que mata milhões de neurônios de uma parte do cérebro chamada hipocampo, responsável pela memória e pelo aprendizado. Grande parte da perda de memória, a qual as pessoas normalmente relacionam ao envelhecimento, pode estar sendo causada pelo banho tóxico dos hormônios do estresse no cérebro.

Susan Andrews (2001), diz que com os atuais níveis de estresse no sangue, muitas pessoas estão perdendo a memória antes da terceira idade, sofrendo do que se convencionou chamar de “senilidade precoce”. O excesso de cortisol “liga-se aos receptores no hipocampo, de modo que as células aumentam seu metabolismo, super aquecem e morrem”. O hormônio do estresse, cortisol, pode salvar vidas em uma situação de emergência, mas pode também matar, uma vez que é um dos venenos mais poderosos no corpo humano.

Williams (1993) e Khalsa (1997) falam que sob estresse crônico, toda a energia, que seria utilizada pelo sistema digestivo está sendo direcionada para os músculos esqueléticos pelo sistema simpático. Isso faz com que essas perturbações digestivas encontrem um terreno fértil para florescerem. Quando um estressor é suficientemente severo e prolongado para causar a liberação de cortisol, o sistema imunológico é suprimido, resultando no declínio da função imunológica.

No entanto, quando se trata de um estressor suave, freqüentemente evoca uma elevação temporária da função imunológica. Essas melhorias de curto prazo na função imunológica são causadas pelo aumento da adrenalina, por causa da ativação do sistema nervoso simpático.

A reprodução, uma das funções de custo energético mais elevado do corpo, durante o estresse crônico, faz com que o impulso sexual diminua em ambos os sexos; as mulheres estão menos propensas a ovular ou a levarem a gestação até o fim, o cortisol baixa o nível de estrogênio, enquanto os homens têm problemas com ereção e secretam menos testosterona.

Durante o estresse, os níveis de testosterona declinam e isso pode resultar em impotência. Mais da metade das visitas aos médicos por homens, os quais se queixam de disfunção reprodutiva, são devido à impotência psicológica em vez de física, segundo Andrews (2001).

O estresse nos últimos anos está relacionado à “Personalidade tipo A”. Esse conceito foi desenvolvido por dois cardiologistas, Rosenman e Friedman (1974), que postularam que “Tipo A” tinha um risco muito mais elevado de ataque do coração e outras doenças do que aqueles mais calmos e plácidos do “Tipo B”. O “Tipo A” era definido por três características, ou seja, os que estão sempre com pressa e fazendo várias coisas, altamente competitivos e hostis.

Porém, recentemente, Williams (1993) e Khalsa (1997) na Duke University, verificaram que fazer coisas rapidamente, fazer muitas coisas ao mesmo tempo e ser competitivo não tem nada a ver com adoecer.

Pelo contrário, muitas pessoas com essas características são mais bem sucedidas e sentem-se mais plenas que as outras. Assim, os autores descobriram que o fator chave não é estar sobrecarregado ou pressionado, mas é a hostilidade, ou seja, tornar-se irritado e negativo com as pessoas e com o mundo à sua volta é que causa a doença. A expressão “raiva mata”, é utilizada pelos Doutores Williams (1993) e Khalsa (1997), significando não um ódio ensandecido ou fúria inflamada, mas as incomodações do dia-a-dia, filas vagarosas, trânsito congestionado, crianças bagunceiras. Esse tipo de raiva pode matar uma pessoa, se em resposta a essas irritações diárias, o indivíduo culpar alguém, ficar zangado ou agir agressivamente. “Essa hostilidade habitual é como tomar uma dose de veneno, de lenta atuação, a cada dia de sua vida”.

Pessoas hostis, segundo Williams (1993), facilmente deflagram a resposta de “lutar ou fugir” do sistema nervoso simpático, fazendo-o ordenar a secreção de elevados níveis de hormônios do estresse. Em seu livro, ele mostra que as pessoas com alto nível de hostilidade têm as suas glândulas supra-renais cronicamente superestimuladas, secretando até 40 vezes mais cortisol e 4 vezes mais adrenalina do que aquelas de personalidade “Tipo B”.

Segundo Cobra (2000), “o homem vive estressado e uma pessoa estressada tem as portas escancaradas para todo o tipo de doença. Se puder fugir desse estresse, pode se curar de quase tudo”. Para Andrews (2001), não é a sobrecarga de trabalho ou estresse que torna o indivíduo doente, e sim, a sua resposta à sobrecarga e ao estresse.

c) Estresse no trabalho

O estresse associa-se de formas variadas a todos os tipos de trabalho, Limongi (2002), coloca que diferentemente de outros riscos ocupacionais, o estresse está prejudicando não só a saúde, mas também o desempenho dos trabalhadores.

Como destaca Dejours (1994), o trabalhador não chega à empresa como uma máquina nova, ele tem uma história pessoal que gera aspirações, desejos, motivações, necessidades psicológicas e interage com sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

Na década de 1970, Freudenberger, psicanalista e Cristina Maslach, psicóloga, conceituam *burnout* como fruto de situações de trabalho, notadamente nos profissionais que têm como objeto

de trabalho contato com pessoas. O *burnout*, segundo Freudenberger (1980) é a resposta emocional a situações de stress crônico em função de relações intensas – em situação de trabalho – com outras pessoas ou de profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão; no entanto, em função de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado. Para os autores *burnout* é uma síndrome caracterizada por três aspectos básicos: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal e profissional. Com relação a exaustão, o profissional sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem é que não terá como recuperar essas energias. Segundo o autor, o profissional apresenta-se aparentemente insensível e, muitas vezes, apresenta o comportamento rígido e adota rotinas inflexíveis, como uma forma de manter-se imparcial. A despersonalização é o desenvolvimento do distanciamento emocional, onde o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade, ansiedade. No aspecto redução da realização pessoal e profissional, a sensação que “muitos têm é de que estão batendo a cabeça, dando murro em ponta de faca, dia após dia, semana após semana, ano após ano” o que desenvolve intensos sentimentos de decepção e frustração, como consequência, surge a queda da auto-estima, que pode chegar a depressão.

O estresse no trabalho, segundo Susan Andrews (2001), é a causa número um de estresse para os adultos, isso devido a desafios mais complexos, sobrecarga de trabalho, alta competitividade, ambiente ocioso e hostil e violência emocional. A violência emocional, onde as pessoas estão se tornando mentalmente perturbadas, e até mesmo fisicamente doentes, por conta da opressão psíquica, insônia, dor de cabeça, pressão alta, enfim, todos esses sintomas, segundo Susan, são sintomas do estresse. A violência emocional parece se tornar um sério problema no ambiente de trabalho, tais como: intimidação, humilhação, rumores, fofocas, falta de reconhecimento, relações de trabalho que destroem o amor próprio, a paz mental e até a saúde.

A percepção do estresse é mais importante do que o estresse em si. Richard Rahe e Thomas Holmes (1967) desenvolveram uma famosa escala de pontuação, atribuindo pontos de 1 a 100 para vários eventos que tivessem acontecido ao longo do ano anterior da pessoa, ou seja, quanto mais alta a sua pontuação, maior o risco de a pessoa adoecer em breve. Mas, eles descobriram que muitas das pessoas com altas pontuações eram bastante saudáveis e várias outras com baixas

pontuações estavam bastante doentes, muitas em situações exatamente idênticas responderam de maneira totalmente diferente, ou seja, a mesma situação, mas diferentes respostas.

A vulnerabilidade individual e a capacidade de adaptação são muito importantes na ocorrência e na gravidade das reações ao processo de estresse. O desenvolvimento do processo de estresse depende tanto da personalidade do indivíduo quanto do estado de saúde em que este se encontra (equilíbrio orgânico e mental), por isso, segundo Susan Andrews (2001), nem todos desenvolvem o mesmo tipo de resposta diante dos mesmos estímulos. Estilo de vida, experiências passadas, atitudes, crenças, valores, doenças e predisposição genética são fatores importantes no desenvolvimento do processo de estresse. O risco de um estímulo estressor gerar uma doença é aumentado se estiverem associadas à exaustão física ou a fatores orgânicos.

Karasek (1979), diz que a falta de controle do trabalhador sobre seu trabalho, é vista como uma restrição ambiental sobre a capacidade de resposta do indivíduo. Se o trabalhador possui controle sobre seu trabalho, as exigências, conflitos ou outros estressores do trabalho podem atuar como simples instigadores da ação, não levando a problemas de saúde.

Um estudo envolvendo 1600 homens suecos, citado por Kompier e Levi (1995), demonstrou que os trabalhadores que apresentavam maior frequência de sintomas de doenças cardíacas eram os que descreviam seu trabalho como pesado e com baixa margem de decisão. Em contraste, os trabalhadores que referiam enfrentar poucas exigências psicológicas e ter grande margem de decisão em seu trabalho, não só não apresentavam aqueles sintomas, como apresentavam um estado de saúde superior ao da média dos sujeitos pesquisados.

Tendo em vista o ambiente laboral, Cooper e Eaker (1988, p. 11-12), entendem o estresse “como qualquer força que conduz um fator psicológico ou físico além de seu limite de estabilidade, produzindo uma tensão (strain) no indivíduo”, para eles o fator do estado emocional e físico de uma pessoa possui limites de estabilidade dentro dos quais a pessoa se sente confortável. Quando alguma força conduz esses fatores para além dos limites de estabilidade, o indivíduo precisa agir ou enfrentar estas forças (to cope) para restaurar a situação de conforto.

4. CAUSAS DOS AFASTAMENTOS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

4.1 Levantamento das Informações

Foram levantadas informações a partir de documentação existente sobre o assunto, no Núcleo de Saúde do Servidor, o qual somente existe na Secretaria de Estado da Administração. Esse material registra um estudo, que mostra os afastamentos para tratamento de saúde, em 2001, nas Secretarias da Administração, Saúde, Educação e Segurança Pública. A partir disso, foi possível, depois da análise, aprofundar o estudo nas Secretarias de Estado da Administração e Fazenda. Assim, foi realizado o levantamento de 1995 a 2003, por meio de informações contidas em relatório existente no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC. Esse período se refere aos últimos três Governos do Estado de Santa Catarina, quais sejam: 1995 a 1998; 1999 a 2002 e 2003, sendo que para esse último, somente foi pesquisado o primeiro ano de governo. Para complementar a necessidade de informação, foi necessário levantar novo relatório do CIASC e da Gerência de Orientação e Controle - GEORC da Secretaria de Estado da Administração. Esse relatório mostra o número de afastamentos de 1995 a 2003 para tratamento de saúde, com base na classificação de doenças, segundo a Classificação Internacional de Doenças – CID-10.

O Núcleo de Saúde do Servidor realizou gráficos de afastamentos para tratamento de saúde, referente somente ao ano de 2001, dentro da nomenclatura do CID – 10, nas letras **F, M e I**, por serem essas as que apresentaram maior incidência no levantamento de dados.

Dessa maneira, para realizar esta pesquisa, de forma científica, foi necessário manter o mesmo escopo, no entanto, houve a necessidade de abrir mais cinco itens, quais sejam: **J, K, S, Z e OUTROS**, a fim de ampliar o levantamento de dados, uma vez que as letras J, K, S, Z têm representatividade de igual importância. Quanto ao item “OUTROS”, esse compreende nove letras, as quais representam as mais variadas doenças, porém, analisadas individualmente, não têm tanta representatividade quanto às demais.

Em reunião com o responsável no CIASC, após apresentar as dificuldades quanto à emissão dos relatórios, foi emitido um novo, agora definitivo para esta pesquisa, contendo dados das secretarias de 1995 a 2003, conforme modelo abaixo:

Tabela 5: Layout do arquivo da saúde do servidor

Matrícula do servidor	
Nome	
Ativo / Inativo	
Cargo	
Sexo	
Motivo do Afastamento	
1º. CID	
Doença	
Regional a qual pertence	
Lotação	
2º. CID	
Data do afastamento	
Data do exame	
Dias de afastamento	
Código do afastamento	

Fonte: a partir da pesquisa.

Os códigos solicitados, os quais se referem à forma de armazenamento utilizada, no sistema informatizado de Recursos Humanos no CIASC, são representados conforme códigos abaixo:

Tabela 6: Códigos de benefício do SIRH

Código	Descrição
1719	Licença para tratamento de saúde.
5303	Aposentadoria por invalidez.
5304	Dispensa parte da jornada de trabalho, físico ou outros.
5312	Redução de carga horária para licença de tratamento de saúde.

Fonte: a partir da pesquisa.

Ao concluir a pesquisa manual, foi observado um novo problema com relação à classificação, conforme a Classificação Internacional de Doenças - CID-10, pois a nova nomenclatura começou a ser utilizada em julho de 2000 e os dados anteriores estão de acordo com o antigo CID, o qual utiliza números com três dígitos para a classificação das doenças. Isso significa que foi necessário definir uma correlação entre o código CID antigo e as letras do novo código CID, o que teve de ser feito manualmente.

Em reunião com o Dr. Nicolau Heuko Filho, médico perito da GESAS/SEA, CRM 4127, que possui um vasto conhecimento sobre o assunto, auxiliou na elaboração do quadro comparativo. Segundo o Dr. Nicolau, não existe nenhum estudo comparativo nesse sentido até então, porém, pelo seu conhecimento e experiência com relação ao tema, poderia ser elaborada uma classificação comparativa.

Assim, foi criado um mecanismo para transformar o antigo código CID para o novo, o que facilitou a criação dos gráficos de afastamentos, dentro de uma mesma nomenclatura do novo CID-10, como pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 7: Correlação entre o CID antigo e CID-10

Antigo CID	Novo CID-10
290 a 319	F
710 a 739	M
390 a 459	I
460 – 519	J
520 – 579	K
800 – 939	S

2001 – 2082	Z
OUTROS	
001 – 139	A
140 – 239	C
240 – 279	E
320 – 359	G
360 – 389	H
580 – 629	N
630 – 679	O
680 – 709	L
780 – 799	R

Fonte: a partir da pesquisa.

Com essa etapa concluída, foram resgatados dados, os quais ainda não haviam sido levantados com relação ao período de 1995 a 2003. Iniciou-se o processo de cálculo na planilha do excel para que fossem criados os gráficos. Foi necessário formatar os gráficos totais, para o período de 1995 a 2003 e em seguida por Governo - 1995 a 1998 e 1999 a 2002. Também foram realizados gráficos dos anos 2001 e 2003 para que se possam analisar os dados antes e após a aplicação do **Programa Transforma**.

Foram levantadas informações a partir de documentação existente sobre o assunto, no Núcleo de Saúde do Servidor, da Secretaria de Estado da Administração. Foi realizado também o levantamento de 1995 a 2003 por meio de informações contidas em relatório existente no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC.

Os dados sobre as doenças referentes ao antigo código CID foram levantados manualmente, junto as microfichas do servidor, pois não constavam no relatório do CIASC. Com relação aos dados sobre as doenças classificadas de acordo com o novo código CID-10, foram pesquisados em edição própria do referido código e em entrevistas com profissionais da GESAS.

Cabe ressaltar que, a partir desse trabalho, O CIASC passou a emitir um modelo de relatório em planilha de excel com agilidade.

a) Inconsistências encontradas no levantamento de informações junto às fontes de pesquisa

Ao pesquisar uma das matrículas, junto ao setor de microficha, foi verificado que algumas microfichas contêm informações de dois servidores diferentes. Outra observação, é que as microfichas estão organizadas por ordem alfabética, incluindo todos os servidores de todas as Secretarias, Autarquias e Fundações e que essa ordem alfabética não é precisa, inclusive, existindo um arquivo provisório de microfichas, que são utilizadas e não retornam ao arquivo, o que dificulta a pesquisa, pois o mesmo trabalho terá de ser realizado duas vezes.

Em contato com o supervisor da microfilmagem, esse informou que as microfichas não estão organizadas, apesar da tentativa de manter por ordem alfabética e separar os ativos dos inativos, isso não vem acontecendo. O arquivo das microfichas está subdividido em três partes: servidores ativos, servidores inativos e as microfichas, que ficam separadas para serem arquivadas. O programa de busca criado no computador para encontrar a caixa onde o processo está não aceita qualquer alteração no nome, dificultando a pesquisa.

Porém, mesmo diante dessa dificuldade, foi observado que as microfichas eram o único dado confiável para que se pudesse completar esta pesquisa.

Cabe ressaltar que, por inúmeras vezes, os relatórios solicitados ao CIASC não eram emitidos de acordo com a solicitação feita.

4.2 Apresentação e análise das informações

a) Afastamentos para tratamento de saúde da Secretaria de Estado da Administração

A seguir serão apresentados os gráficos e sua descrição sobre os afastamentos para tratamento de saúde, segundo a Classificação Internacional de Doenças CID – 10, ocorridos no período de 1995 até 2003, na Secretaria de Estado da Administração.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **1995 a 1998**, a maior incidência é de 23% por transtornos mentais e comportamentais, seguidos de 15% para afastamentos por contusões, traumas e fraturas, sendo que 12% dos afastamentos são por doenças do sistema osteomuscular. O gráfico 1 ilustra melhor essa situação:

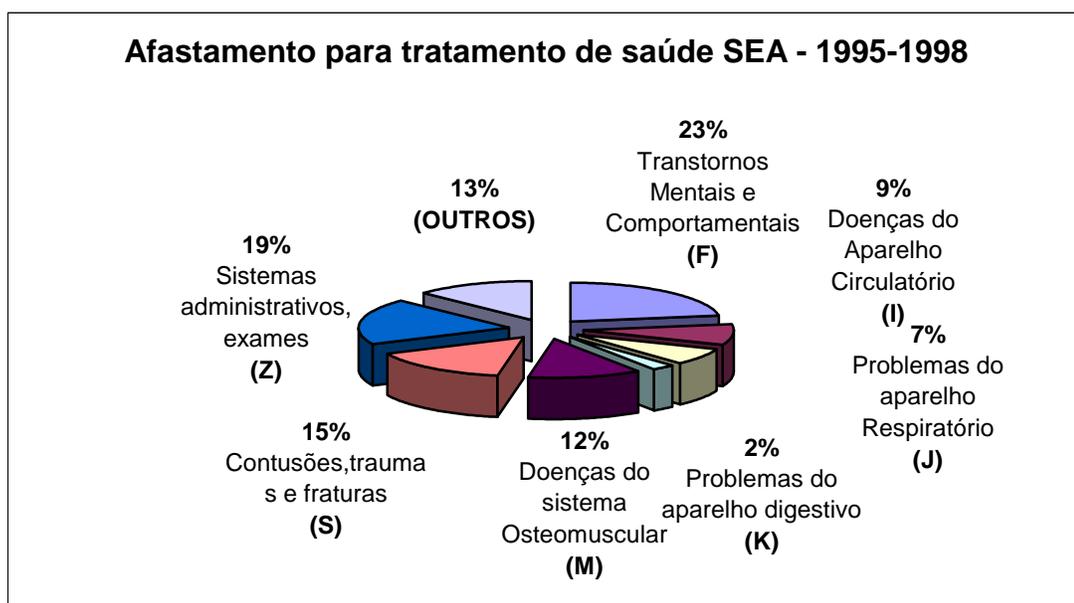


Gráfico 1: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1995 a 1998

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **1999** a **2002**, a maior incidência se deu, com 19%, por doenças do sistema osteomuscular, sendo que 17% dos afastamentos foram por transtornos mentais e comportamentais. O gráfico 2 ilustra essa situação:

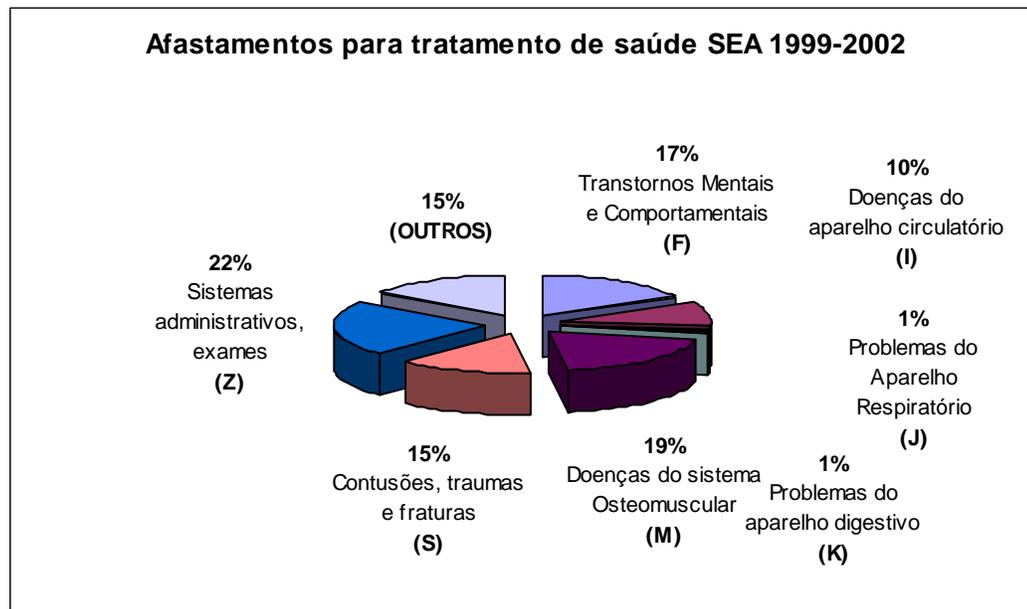


Gráfico 2: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1999 a 2002

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **2001**, ressalta-se que, antes de ter sido aplicado o **Programa Transforma**, a maior incidência, com 17%, foi por doenças do sistema osteomuscular, seguidos de 14% por transtornos mentais e comportamentais. O gráfico 3 ilustra essa situação:

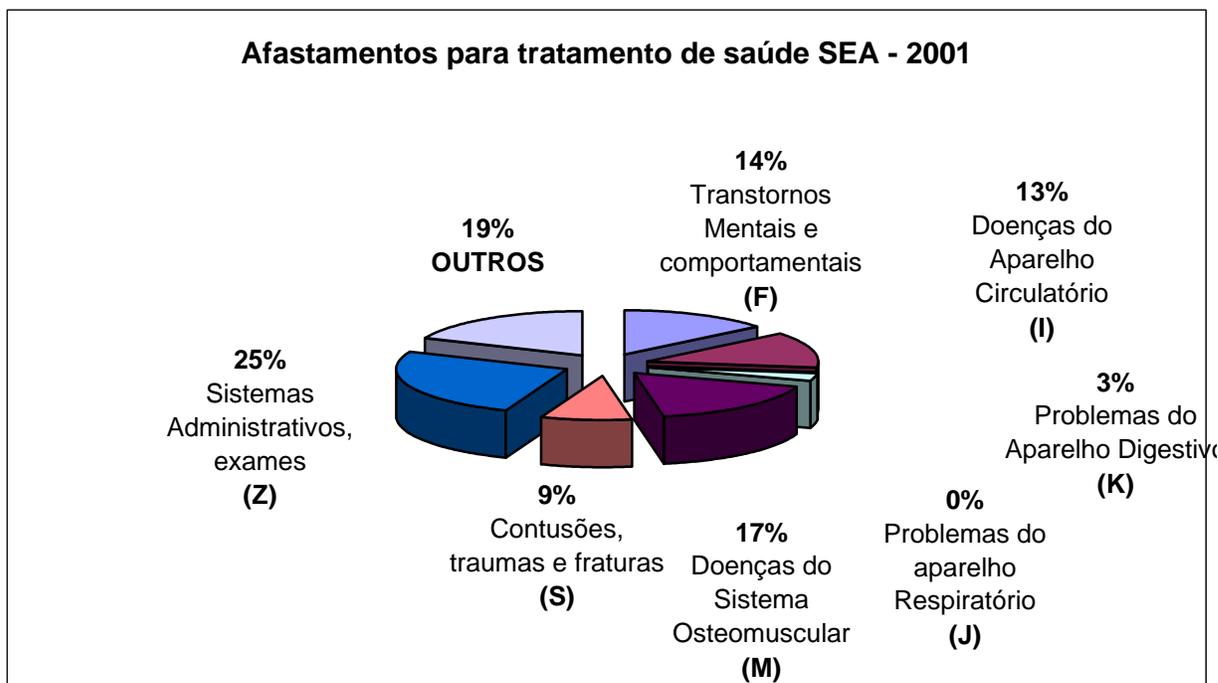


Gráfico 3: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 2001

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **2003**, a maior incidência é de 37% por doenças do sistema osteomuscular, seguidos de 21% por transtornos mentais e comportamentais. O Gráfico 4 ilustra essa situação:

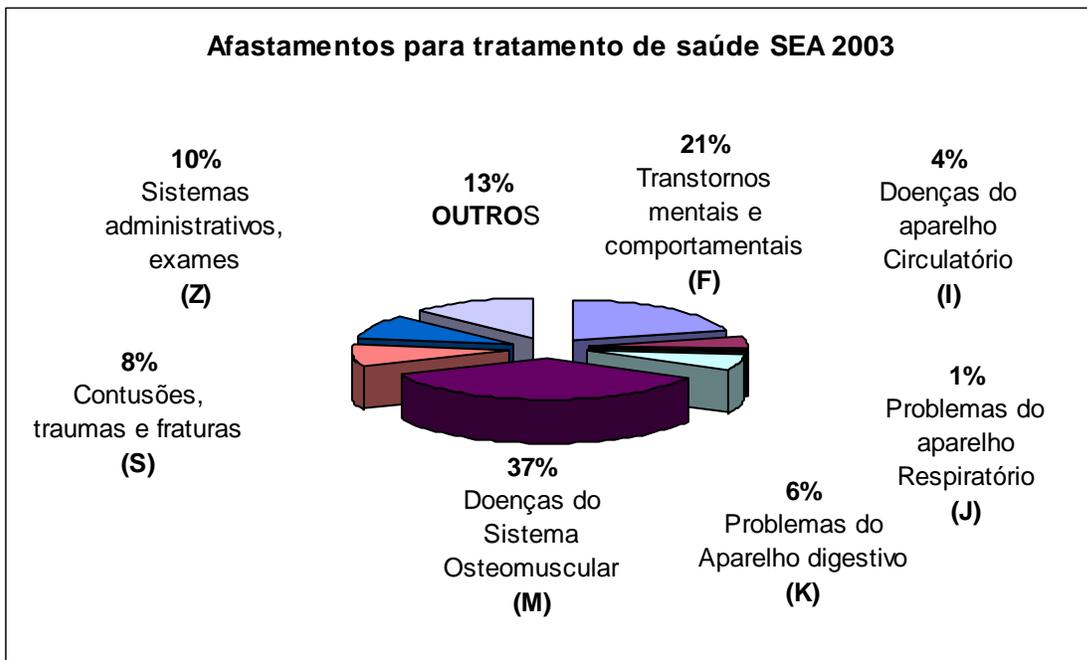


Gráfico 4: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 2003

Fonte: a partir da pesquisa.

Observa-se também que, nos períodos de 2001 e 2003, houve um aumento substancial nos afastamentos para tratamento de saúde, em relação a 2002. Ressalta-se que esse período pode ter sofrido influência devido à mudança de Governo e ao **Programa Transforma**, o qual foi aplicado no período de 2002. A mudança de governo pode ter afetado a vida do servidor público, que tenta compreender e adaptar-se a fim de acompanhar a fase de transição de governo, o que

pode gerar doenças e possibilitar o aumento do número de afastamentos para tratamento de saúde. A tabela 3 ilustra essa situação:

Tabela 8: Correlação de afastamentos entre os períodos de 2001 e 2003 na SEA

ANO	M – Doenças do sistema Osteomuscular	F – Transtornos Mentais e comportamentais
2001	17%	14%
2003	37%	21%

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, no período de 1995 a 2003, a maior incidência está relacionada a transtornos mentais e comportamentais com 20%, seguidos de 18% por doenças do sistema osteomuscular e em terceiro lugar, com 14%, por contusões, traumas e fraturas. O Gráfico 5 ilustra essa situação:

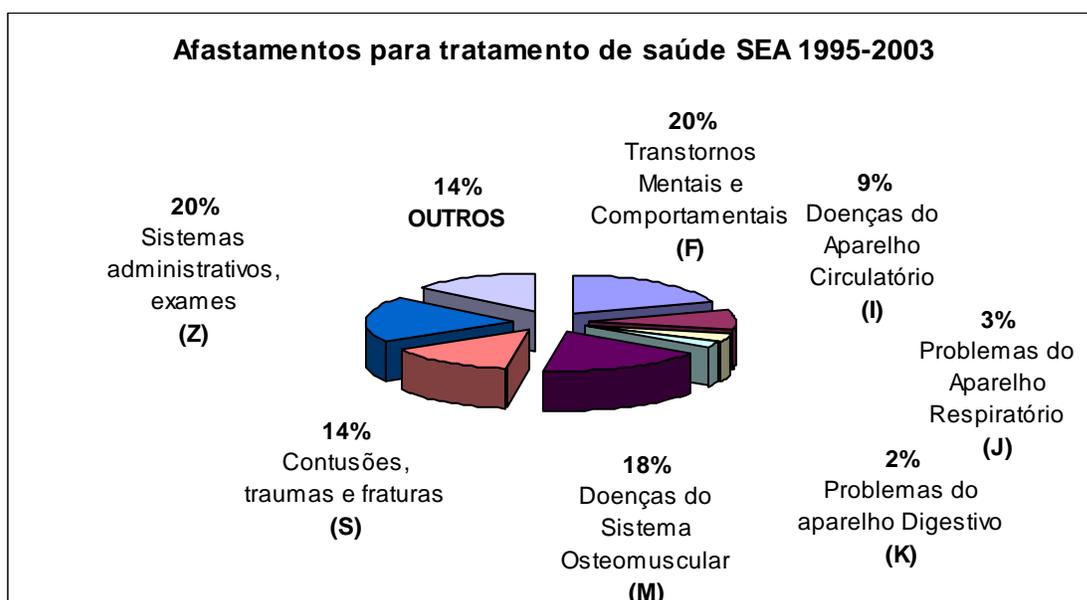


Gráfico 5: Afastamento para tratamento de saúde – SEA – 1995 a 2003

Fonte: a partir da pesquisa.

A seguir, pode-se observar, na tabela abaixo, a qual apresenta um resumo dos afastamentos, classificados de acordo com a CID – 10, que as maiores incidências ocorrem por:

- Transtornos mentais e comportamentais - **letra F**, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses;
- Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo – **letra M**, tais como: artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT.

Ressalta-se que as doenças referentes à **letra I** são doenças do aparelho circulatório, como: doenças do coração, enfarte, hipertensão, febre reumática e outros, como também doenças circulatórias periféricas, varizes, hemorróidas, flebite, embolias e aneurismas. Também ressalta-se a **letra S**, a qual engloba problemas físicos como: contusões, traumas e fraturas. Cabe observar que as **letras Z** e **OUTROS** compreendem, respectivamente, sistemas administrativos e realização de exames e o termo “**OUTROS**” engloba doenças, as quais não estão enquadradas nas demais nomenclaturas. A Tabela 8 ilustra essa situação:

Tabela 9: Afastamentos classificados por CID - 10 – SEA – 1995 a 2003

Código CID – 10	Período 1995 –1998	Período 1999 – 2002	Período 2001	Período 2003	Período 1995 – 2003
F	23%	17%	14%	21%	20%
I	9%	10%	13%	4%	9%
J	7%	1%	0%	1%	3%
K	2%	1%	3%	6%	2%
M	12%	19%	17%	37%	18%
S	15%	15%	9%	8%	14%
Z	19%	22%	25%	10%	20%
Outros	13%	15%	19%	13%	14%

Fonte: a partir da pesquisa.

b) Afastamento para tratamento de saúde na Secretaria de Estado da Fazenda

A seguir, serão apresentados os gráficos e sua descrição sobre os afastamentos para tratamento de saúde, segundo a Classificação Internacional de Doenças, CID – 10, ocorridos no período de 1995 a 2003, na Secretaria de Estado da Fazenda.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **1995 a 1998**, pode-se observar que a maior incidência, com 24%, ocorrem por transtornos mentais e comportamentais, seguidos pelas doenças do sistema osteomuscular, com 18%. O Gráfico 6 ilustra essa situação:

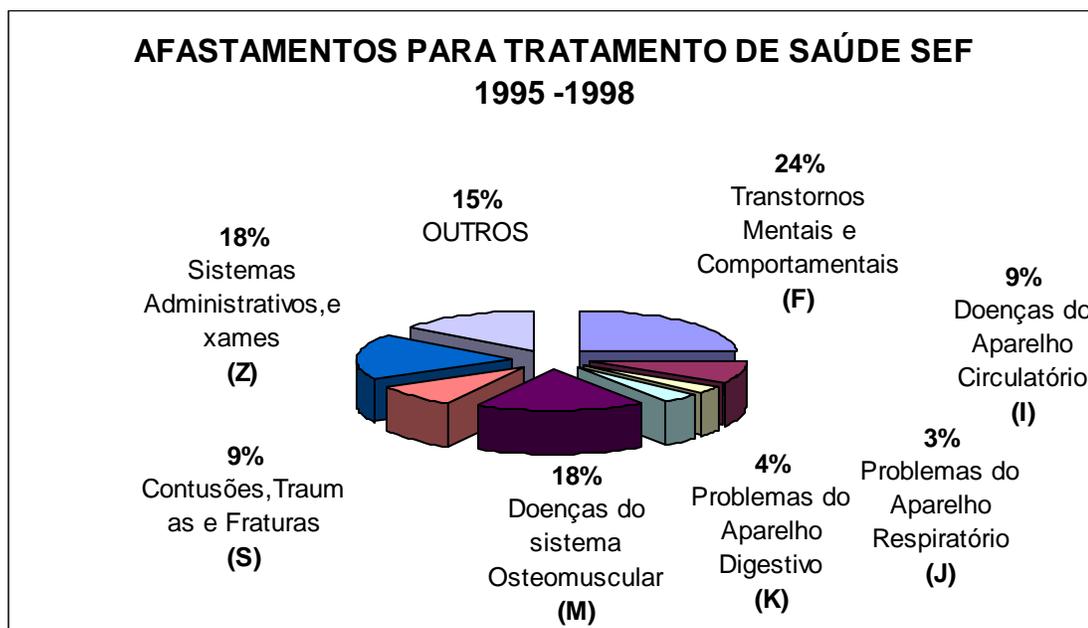


Gráfico 6: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1995 a 1998

Fonte: a partir da pesquisa.

No período **1999** a **2002**, é possível observar que os **afastamentos** ocorrem com maior incidência, com 28%, por transtornos mentais e comportamentais, seguidos pelas doenças do sistema osteomuscular com 19%. O gráfico 7 ilustra essa situação:

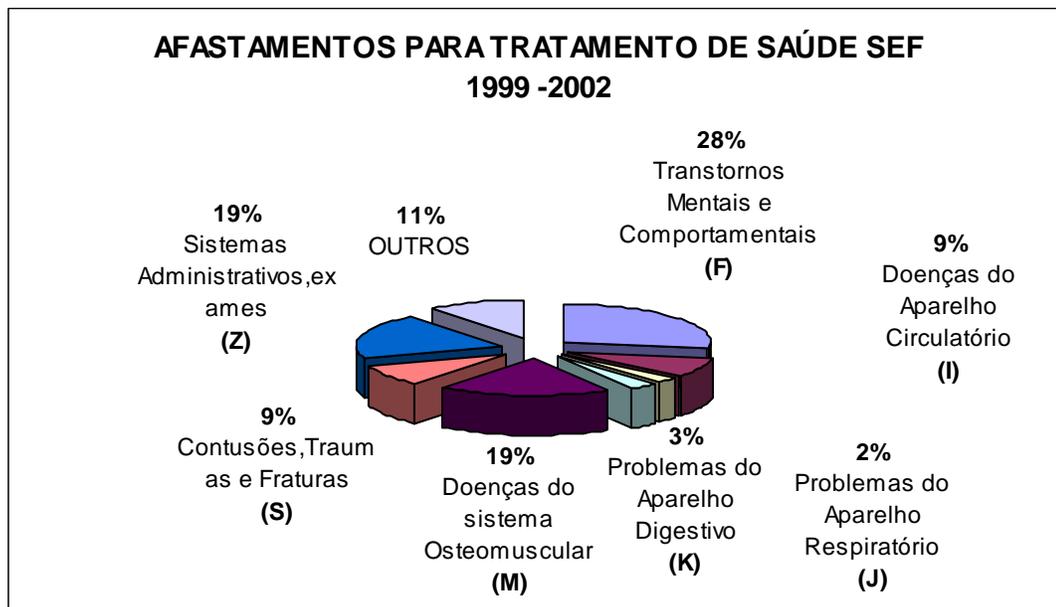


Gráfico 7: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1999 a 2002

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, no período de **2001**, observa-se a maior incidência é de 30% por transtornos mentais e comportamentais, seguidos de 19% por doenças do sistema osteomuscular. O Gráfico 8 ilustra essa situação:

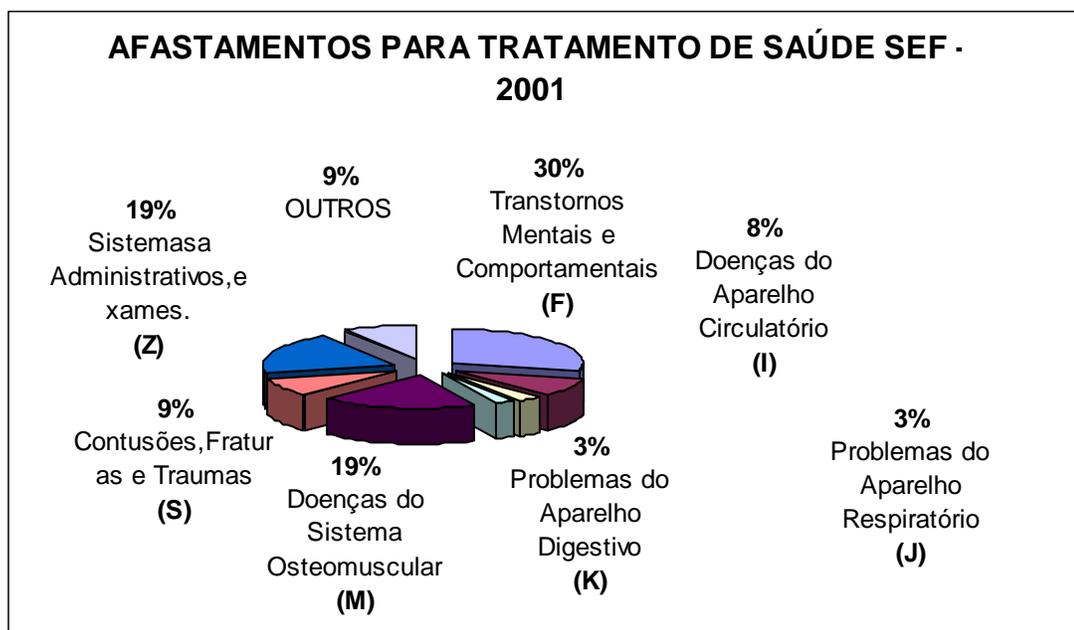


Gráfico 8: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 2001

Fonte: a partir da pesquisa.

No período de **2003**, 28% dos **afastamentos** ocorreram por doenças do sistema osteomuscular e 16% por transtornos mentais e comportamentais. O Gráfico 9 ilustra essa situação:

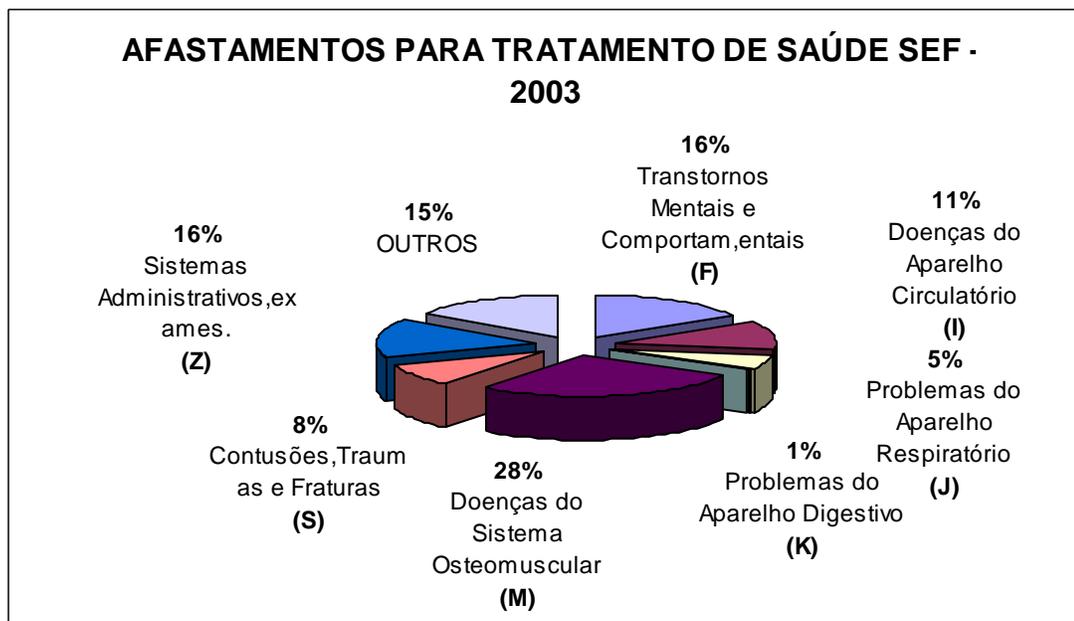


Gráfico 9: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 2003

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação aos **afastamentos**, totais, no período de **1995 a 2003**, observa-se que a maior incidência está relacionada aos transtornos mentais e comportamentais com 25%, seguidos das doenças do sistema osteomuscular com 19% e contusões traumas e fraturas e doenças do aparelho circulatório com 9%. O Gráfico 10 ilustra essa situação:

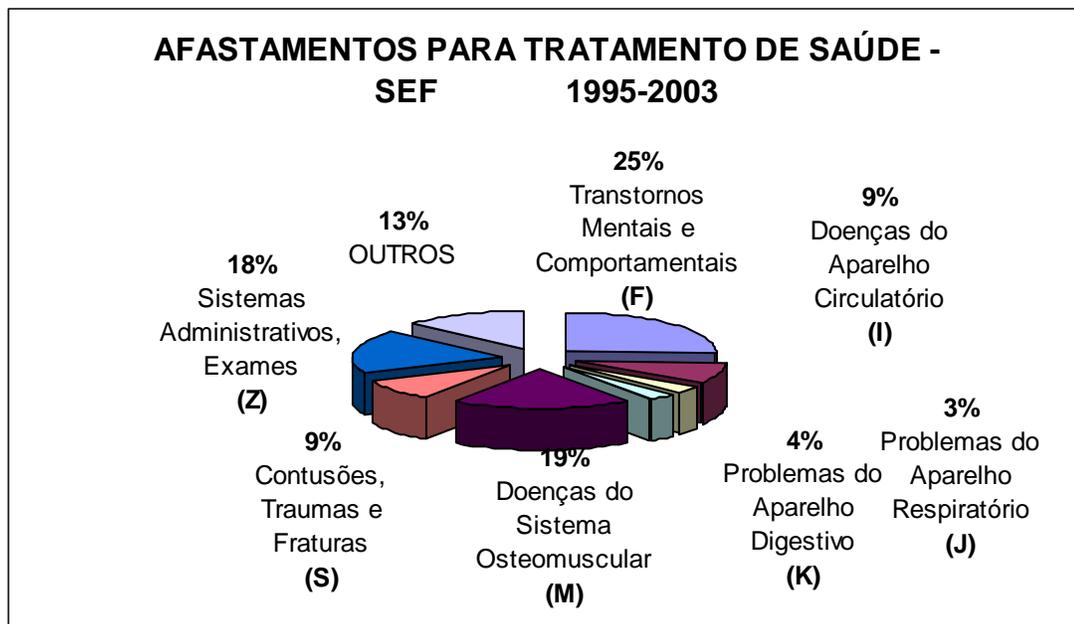


Gráfico 10: Afastamento para tratamento de saúde – SEF – 1995 a 2003

Fonte: a partir da pesquisa.

Observa-se que os **afastamentos**, no período de **1995 a 2003**, referentes às duas Secretarias de Estado, da Administração e Fazenda, mostram que as maiores incidências estão relacionadas a transtornos mentais e comportamentais, seguidos das doenças do sistema osteomuscular, sendo que a maior incidência de **afastamentos** ocorre na Secretaria da Fazenda.

A seguir, pode-se observar, através da tabela abaixo, a qual apresenta um resumo dos afastamentos, de acordo com a classificação CID-10, que as maiores incidências ocorrem por:

- Transtornos mentais e comportamentais - **letra F**, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses;

- Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo – **letra M**, tais como: artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT.

Cabe ressaltar que as **letras Z** e **OUTROS** compreendem, respectivamente, sistemas administrativos e realização de exames e o termo “**OUTROS**” engloba doenças, as quais não estão enquadradas nas demais nomenclaturas. A Tabela 9 ilustra melhor essa situação:

Tabela 10: Afastamentos classificados por CID - 10 – SEF – 1995 a 2003

Código CID – 10	Período 1995 – 1998	Período 1999 – 2002	Período 2001	Período 2003	Período 1995 – 2003
F	24%	28%	30%	16%	25%
I	9%	9%	8%	11%	9%
J	3%	2%	3%	5%	3%
K	4%	3%	3%	1%	4%
M	18%	19%	19%	28%	19%
S	9%	9%	9%	8%	9%
Z	18%	19%	19%	16%	18%
OUTROS	15%	11%	9%	15%	13%

Fonte: a partir da pesquisa.

É possível verificar, por meio do gráfico abaixo, a disparidade dos números de **afastamentos** entre as duas secretarias.

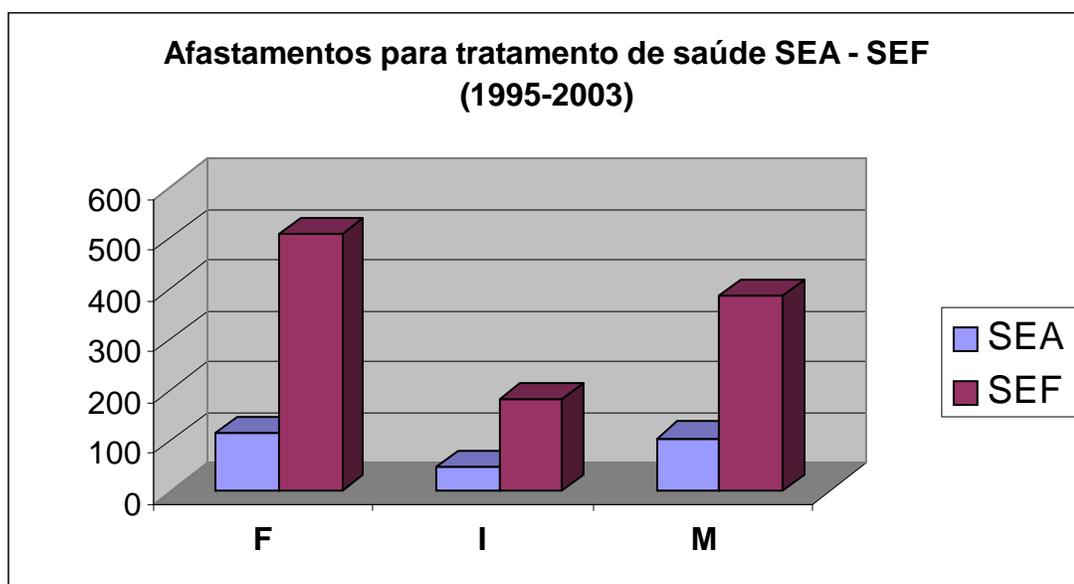


Gráfico 11: Afastamentos totais classificados por CID - 10 – SEA e SEF – 1995 a 2003

Fonte: a partir da pesquisa.

A tabela abaixo mostra que, nos períodos de 2001 e 2003, houve um aumento nos afastamentos para tratamento de saúde. Esse período se refere à mudança de Governo e o Programa Transforma foi aplicado no período de 2002.

Tabela 11: Correlação de afastamentos entre os períodos de 2001 e 2003 na SEF

ANO	M – Doenças do sistema Osteomuscular	F – Transtornos Mentais e comportamentais
2001	19%	30%
2003	28%	16%

Fonte: a partir da pesquisa.

5. PROPOSTA DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

5.1 Conceitos sobre o Programa Transforma

O Programa Transforma está fundamentado na biopsicologia, trata-se de uma metodologia, que propõe o autocontrole das emoções negativas e seus reflexos na saúde e na vida, visando à harmonização psíquica, física e energética, gerando saúde integral, é um conjunto de técnicas que alia a antiga sabedoria oriental com as mais modernas abordagens da medicina corpo/mente tais como: a psiconeuroimunologia.

O Programa ensina a harmonizar as emoções com técnicas, as quais atuam nas glândulas endócrinas. Esse programa foi criado pela Dr^a Susan Andrews, norte-americana, graduada em Literatura e Antropologia pela Universidade de Harvard - E.U.A., com mestrado em Psicologia e Sociologia na Universidade de Ateneo (Filipinas) e doutorado em Psicologia Transpessoal na Universidade de Greenwich (E.U.A.)

Ela estudou os Xamãs, Mayas do México e os curadores psíquicos das Filipinas antes de estudar na Índia com o mestre P.R. Sarkar e tornar-se Acharya, instrutora de yoga e meditação em 1972. Fundadora e coordenadora do Parque Ecológico Instituto Visão Futuro de Porangaba – São Paulo, pesquisou e desenvolveu e formatou, durante cinco anos, o Programa Transforma.

O programa tem por objetivo formar redes humanas, as quais atuem como comunidades integradas no ambiente de trabalho, facilitando a formação de relacionamentos harmoniosos, inter e intrapessoais, oportunizando ao trabalhador o fortalecimento de sua auto-estima e a plena expressão de suas potencialidades, bem como valorizar o trabalhador, principalmente, como integrante de uma equipe coesa e pró-ativa, melhorando assim a sua performance, estimulá-lo para que assuma a responsabilidade pela sua própria saúde, tornando-se agente de sua própria transformação, como também possibilitar que ele assuma a responsabilidade de levar uma vida

saudável, desenvolvendo uma cultura organizacional voltada para a integração entre o indivíduo, a equipe e a instituição.

Por meio da teoria e da prática, o Programa Transforma oferece exercícios práticos para refinar os sistemas endócrino e neurológico, que geram as emoções, visando ao autocontrole e à harmonia interpessoal, por meio da promoção de um estado de bem estar e equilíbrio físico e mental. Dr. Shealey (1993 p. 1) realizou pesquisas médicas, onde mostram que velhos hábitos prejudiciais podem ser substituídos por novos hábitos saudáveis em um período de, no mínimo, 60 dias, para o processo de condicionamento com reforço contínuo do novo hábito.

O Programa Transforma também compreende um conjunto de estratégias que visa introduzir mudanças mais eficientes e conscientes nas organizações, gerando uma nova cultura de sinergia entre o indivíduo, a equipe, a instituição e a comunidade. Prevê a ampliação da rede de indivíduos, capacitando o trabalhador para ser multiplicador do processo no local de trabalho, sendo que esses darão a continuidade às ações do programa.

O Instituto Visão Futuro, detentor do programa, é uma ONG voltada para a transformação pessoal e social, com sede no interior de São Paulo. Uma parceria entre o Governo do Estado e o Instituto Visão do Futuro propiciou aos 23 servidores, que se unissem para uma ação inovadora e participassem do Programa Transforma, sob a orientação e coordenação de uma equipe de servidores das próprias secretarias.

A existência de comunidades integradas no ambiente de trabalho, pode ser observada através da estrutura das reuniões e encontros. O programa se apresenta como um trabalho em equipe, no qual o espírito de cooperação mútua e sinergia em equipe prevalecem para todas as ações realizadas.

O Programa Transforma é composto de dois *workshops*: um sobre o “Stress a seu Favor” e outro sobre “Abrindo o Coração”, seguidos de encontros semanais para reforço do aprendizado. Essas atividades acontecem através de palestras expositivas, com transparências e vídeos, vivências dirigidas aos temas específicos, dinâmicas, as quais evidenciam os comportamentos coletivos, teatro, psicodramas e exercícios de biopsicologia.

O *workshop* “O Stress a seu Favor” objetiva compreender os mecanismos fisiológicos e psicológicos do estresse, gerenciando-o através do controle emocional, transformando a irritabilidade e hostilidade em atitudes positivas e pró-ativas para melhorar a vida pessoal e

profissional, como também a aprendizagem de práticas diárias simples e efetivas a fim de manter a saúde e paz mental.

O *workshop* “Abrindo o Coração” tem por objetivo o conhecimento de ferramentas práticas para harmonia interpessoal e autocontrole emocional; desenvolvendo a habilidade de “escuta empática” e comunicação profunda; cultivando a compreensão mútua a comunicação entre os membros do grupo de trabalho; desenvolvendo o espírito de cooperação e sinergia em equipe, aumentando a compaixão e amor. Nos encontros semanais, os objetivos são de desenvolver o hábito de praticar as técnicas de prevenção do estresse e abrir o coração, com vivências e dinâmicas dirigidas, evidenciando os comportamentos coletivos, promovendo times de COMUNIÃO, momentos de compartilhamento e trocas, em rodas sinérgicas, onde serão trabalhados temas de interesse local e sentimento de inclusão, cooperação e interdependência.

5.2 Perfil dos Pesquisados

De um universo de 100 servidores, que participaram do Programa Transforma, foram selecionados aleatoriamente, 23 (12 da Administração e 11 da Fazenda) que participaram deste estudo, com tempo de serviço que varia de 8 a 34 anos. A área de formação do grupo é multidisciplinar, e eles representam as seguintes áreas dos órgãos em estudo: segundo grau incompleto e completo, nível superior completo e incompleto e especialização. Com relação ao cargo, esses servidores ocupam o cargo de assistente social, técnico de atividades administrativas, auditor interno, auxiliar de serviços gerais e Analista técnico administrativo (ATA II).

Cabe ressaltar que em 2002, nas Secretarias de Estado da Administração e Fazenda, ocorreram afastamentos para tratamento de saúde, 72 na Administração e 204 na Fazenda.

5.3 Instrumento de Pesquisa e forma de aplicação

A ONG denominada Instituto Visão Futuro, detentora da patente do **Programa Transforma**, aplicou um questionário a fim de verificar a mudança que poderia ocorrer no servidor, que estava participando do programa.

A aplicação do questionário foi realizada para um número aleatório de servidores, participantes dos *workshops* “**O Stress a seu Favor**” e “**Abrindo o Coração**”. O questionário foi aplicado **antes de iniciar** o primeiro workshop e, pela segunda vez, **ao terminar** o segundo *workshop*, em um prazo de dois meses, com atividades uma vez por semana, nas Secretarias de Estado da Administração e Fazenda do Governo do Estado de Santa Catarina.

Na segunda vez, foi aplicado o mesmo questionário, porém acrescido das seguintes perguntas:

31. Que melhoras ocorreram na sua saúde?

32. Que mudanças você sentiu na sua vida pessoal, seus relacionamentos pessoais, familiares, organizacionais etc.

33. Que benefícios você sentiu no seu desempenho profissional?

34. Você acredita que este projeto deve se expandir para as demais instituições do Estado? Por quê?

Cabe ressaltar que a divisão das perguntas nos aspectos físicos e emocionais, foram definidos pelo Instituto Visão Futuro.

A seguir, apresenta-se o modelo do instrumento de coleta de dados desenvolvido pelo Instituto Visão Futuro:

AUTO-AVALIAÇÃO DO ESTRESSE – PARTE I

Circule o número que se aplica a você		Não	Às Vezes	Sim
		2	1	0
1	Sou capaz de analisar claramente os estressores na minha vida.	0	1	2
2	Consigo controlar minhas emoções.	0	1	2
3	Fico facilmente com raiva numa discussão se alguém não concorda comigo.	2	1	0
4	Mantenho-me calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam.	0	1	2
5	Consigo equilibrar-me rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado (a) ou chateado(a).	0	1	2
6	Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos.	0	1	2
7	Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero.	2	1	0
8	Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse.	0	1	2
9	Quando alguém me critica ou me trata injustamente, fico muito zangado(a).	2	1	0
10	Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranquilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.	0	1	2
11	Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas em positivas.	0	1	2
12	Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais em mim.	2	1	0
13	Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos desfavoráveis.	0	1	2
14	Pratico alguma atividade física regularmente.	0	1	2
15	Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, sinto-me impaciente e nervoso (a).	2	1	0
16	Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos.	0	1	2
17	Consigo intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação.	0	1	2
18	Sinto-me irritado (a) quando trabalho com alguém que eu não gosto.	2	1	0
19	Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental.	0	1	2
20	Sinto que minha vida tem significado.	0	1	2
OUTROS SINTOMAS				
21	Tensão muscular.	0	1	2
22	Problemas de digestão.	0	1	2
23	Dor de cabeça, enxaqueca.	0	1	2
24	Distúrbio do sono, insônia.	0	1	2
25	Perda de apetite ou comendo em excesso.	0	1	2
26	Cansaço ao levantar.	0	1	2
27	Perda de memória.	0	1	2
28	Ansiedade, nervosismo.	0	1	2
29	Melancolia, apatia, depressão.	0	1	2
30	Dificuldade em concentrar-se ou tomar decisões.	0	1	2
Some seus pontos e avalie seu nível de estresse		Total:		
Nome:				
Instituição:		Data:		

5.4 Análise e resultados da pesquisa

a) Aspectos Físicos relacionados ao estresse

Observa-se que, antes de participar do programa, o servidor estava estressado e não tinha conhecimento dos estressores em sua vida. Após a aplicação do **Programa Transforma**, é possível que, com novos conhecimentos adquiridos e com os exercícios de biopsicologia, o servidor tenha adquirido conhecimento, o qual o auxilia a se responsabilizar por sua saúde. Ao assinalar a resposta à pergunta número 1 do questionário, observa-se no gráfico comparativo que houve um aumento de 12% com a relação à tomada de consciência sobre o problema. O gráfico 12 ilustra essa situação:

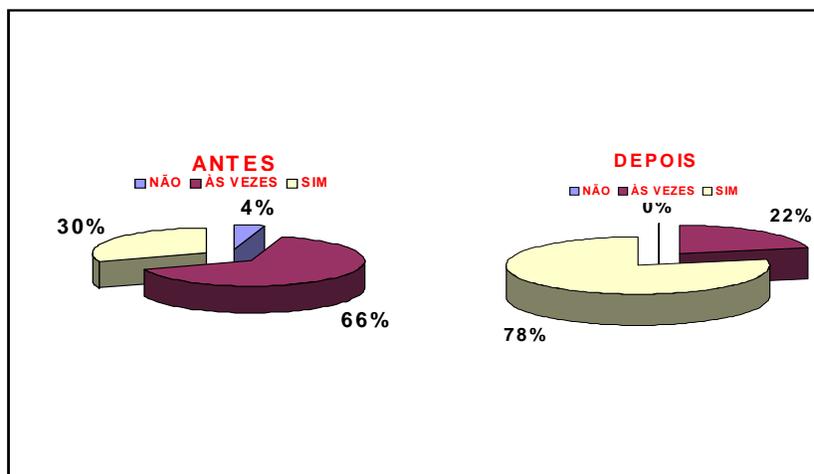


Gráfico 12: Sou capaz de analisar claramente os estressores na sua vida

Fonte: a partir da pesquisa.

O gráfico pode denotar que os servidores assumiram a responsabilidade por sua própria saúde, pois no universo pesquisado, antes da participação no Programa Transforma a consciência do problema era de 52%, a qual aumentou para 87% após a participação no programa. O Gráfico 13 ilustra essa situação:

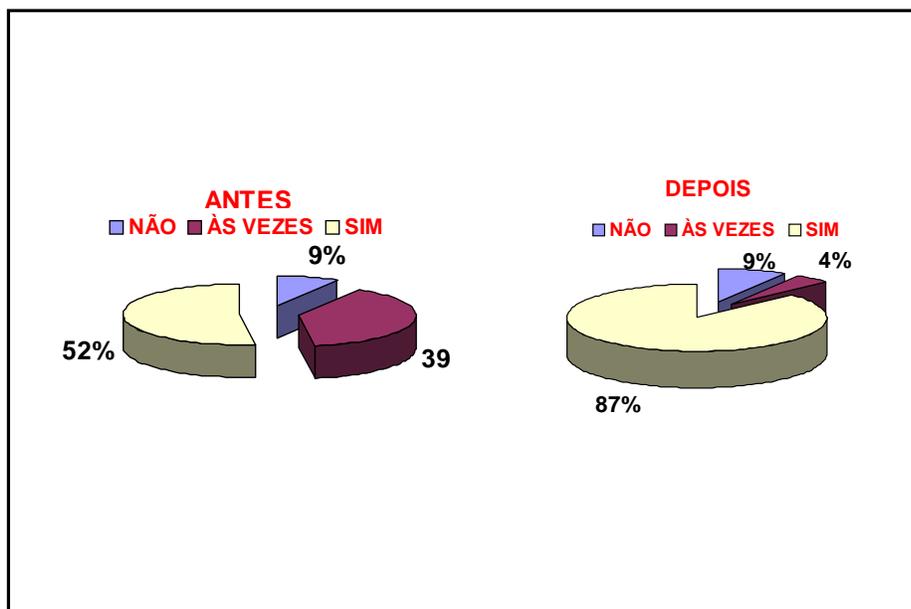


Gráfico 13: Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse

Fonte: a partir da pesquisa.

O Programa Transforma pode ter possibilitado a prática de exercícios de biopsicologia, o que faz com que diminua o índice de sedentarismo, pois, após a participação no programa, houve um aumento de 12% com relação às práticas de atividade física de forma regular. O Gráfico 14 ilustra essa situação:

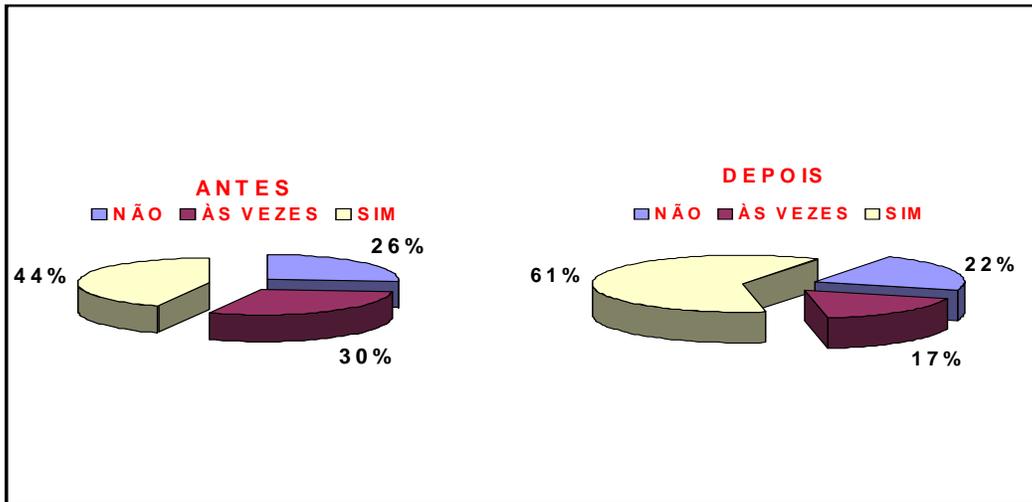


Gráfico 14: Pratico alguma atividade para diminuir meu estresse

Fonte: a partir da pesquisa.

Observa-se um aumento de 35% de servidores, os quais passaram a tomar consciência do problema e, após a participação no Programa Transforma, demonstraram mudança de atitude. O gráfico 15 ilustra essa situação:

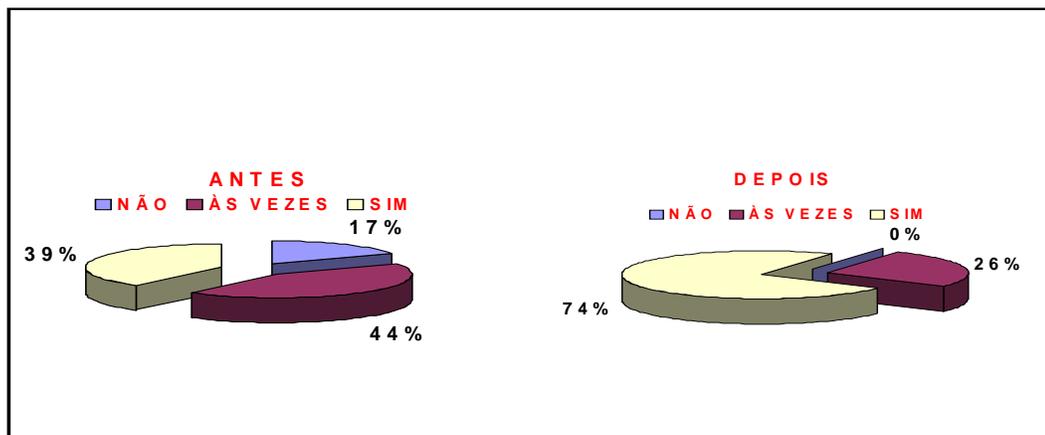


Gráfico 15: Consigo intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação

Fonte: a partir da pesquisa.

Após a participação no Programa Transforma e a prática de exercícios de biopsicologia, o servidor apresentou um aumento de tomada de consciência de 36%. O Gráfico 16 ilustra essa situação:

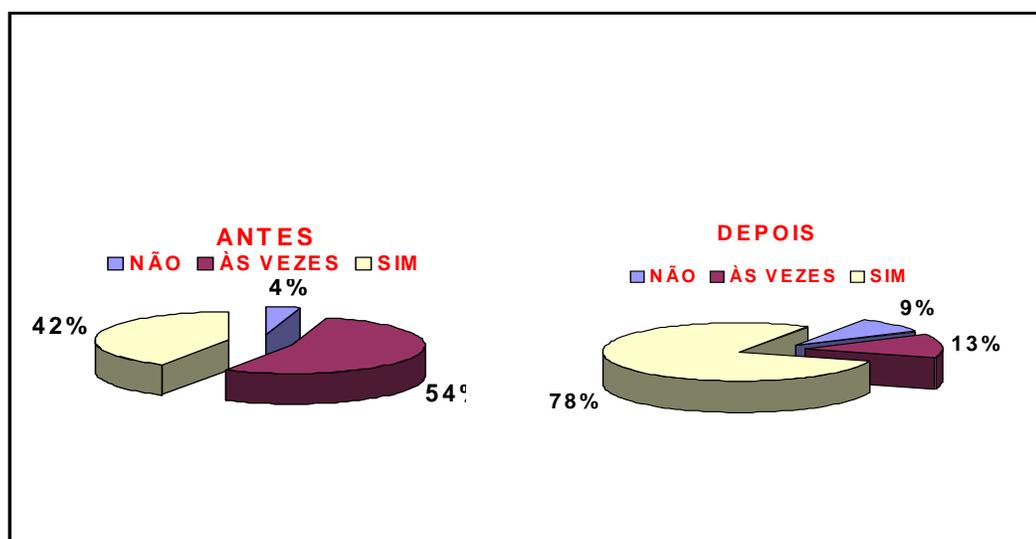


Gráfico 16: Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental

Fonte: a partir da pesquisa.

O gráfico 17 demonstra que, após a participação no Programa Transforma, o servidor pode estar menos tenso, o que pode ter sido facilitado pela prática dos exercícios de biopsicologia, os quais podem ser feitos no local e horário de trabalho, de uma a duas vezes por semana. Enquanto que, antes do programa, 53% dos servidores demonstraram ter tensão muscular; após a participação, o problema diminuiu 41%.

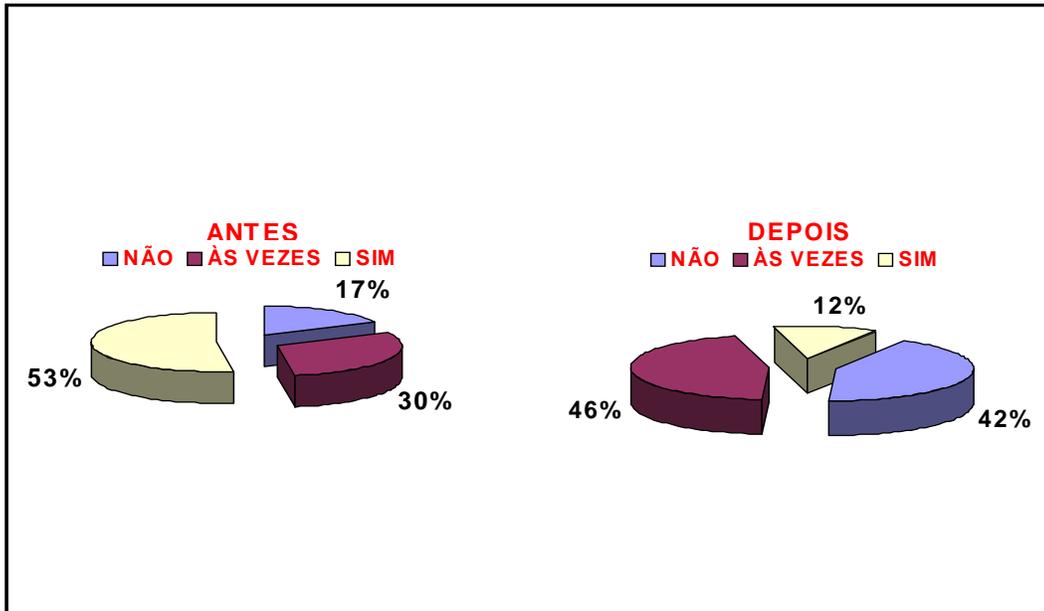


Gráfico 17: Tensão muscular

Fonte: a partir da pesquisa.

Problema de digestão é um dos sintomas do estresse. Observa-se que, antes da participação no Programa Transforma, 30% dos servidores apresentaram problemas de digestão regularmente. Após a participação no programa, esse percentual baixou em 21%, pois os exercícios praticados auxiliam no controle da secreção dos hormônios das glândulas endócrinas. O Gráfico 18 ilustra essa situação:

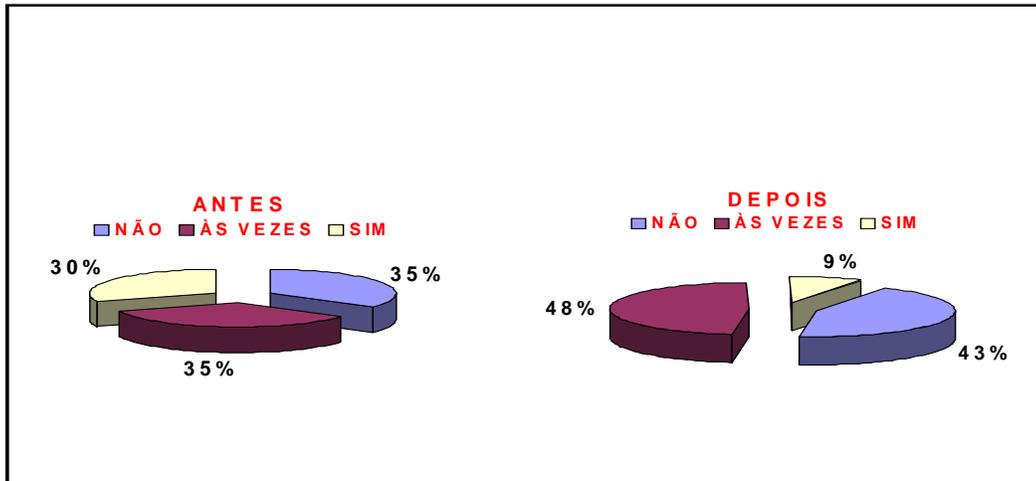


Gráfico 18: Problemas de digestão

Fonte: a partir da pesquisa.

Dor de cabeça e enxaqueca são considerados um sintoma do estresse, Após a participação no Programa Transforma, houve uma diminuição desses sintomas em 22%, a qual pode ter ocorrido em razão dos exercícios de biopsicologia aplicados, como por exemplo, o relaxamento profundo e a respiração diafragmática. O Gráfico 19 ilustra melhor essa situação:

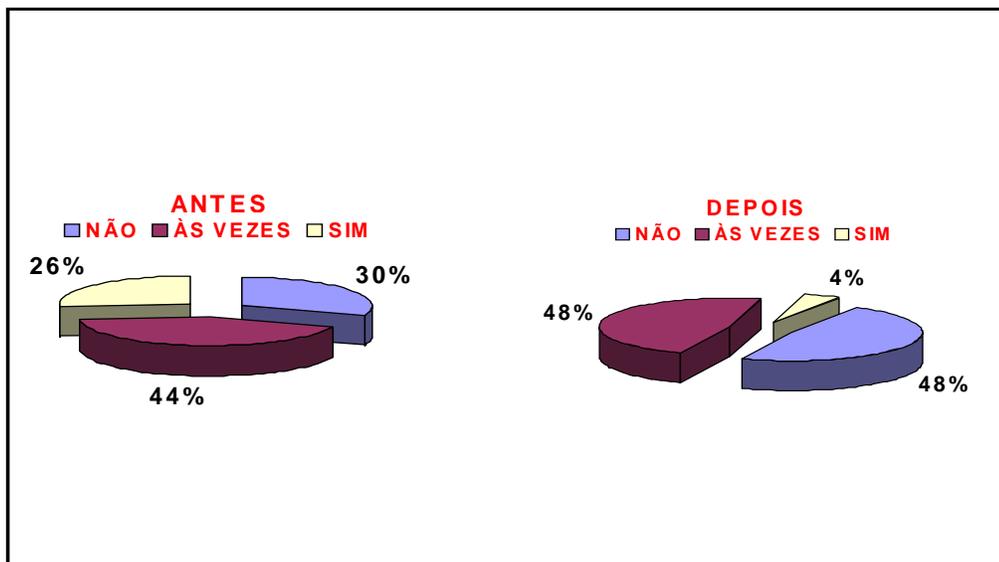


Gráfico 19: Dor de cabeça, enxaqueca.

Fonte: a partir da pesquisa.

Distúrbios do sono e da insônia são considerados sintomas do estresse. Antes da participação no Programa Transforma, 30% do universo pesquisado apresentavam os sintomas, problemas esses, que foram totalmente eliminados, após a participação no programa. O Gráfico 20 ilustra melhor essa situação:

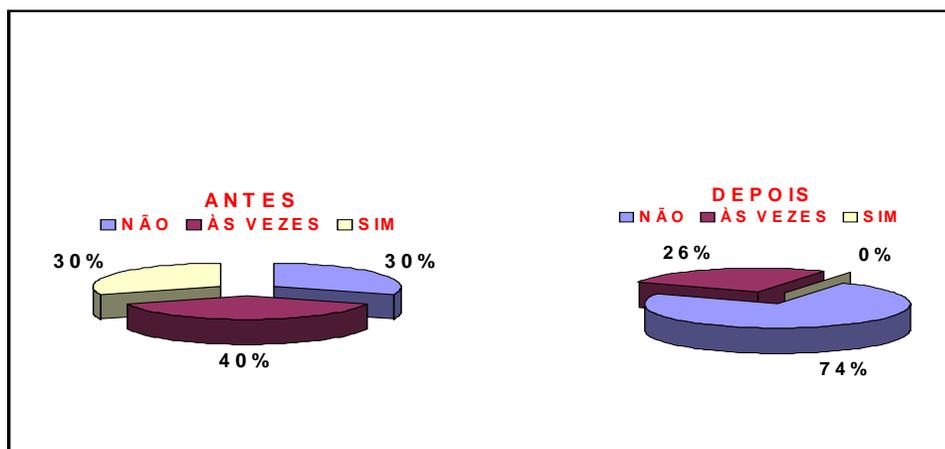


Gráfico 20: Distúrbio do sono, insônia.

Fonte: a partir da pesquisa.

Distúrbios alimentares, como comer de mais ou de menos, são considerados sintomas do estresse. Antes de participar do programa, 40% dos servidores apresentavam os sintomas. Com os exercícios de biopsicologia, o Programa Transforma pode ter possibilitado a reversão desse quadro, eliminando-o totalmente. O Gráfico 21 ilustra melhor essa situação:

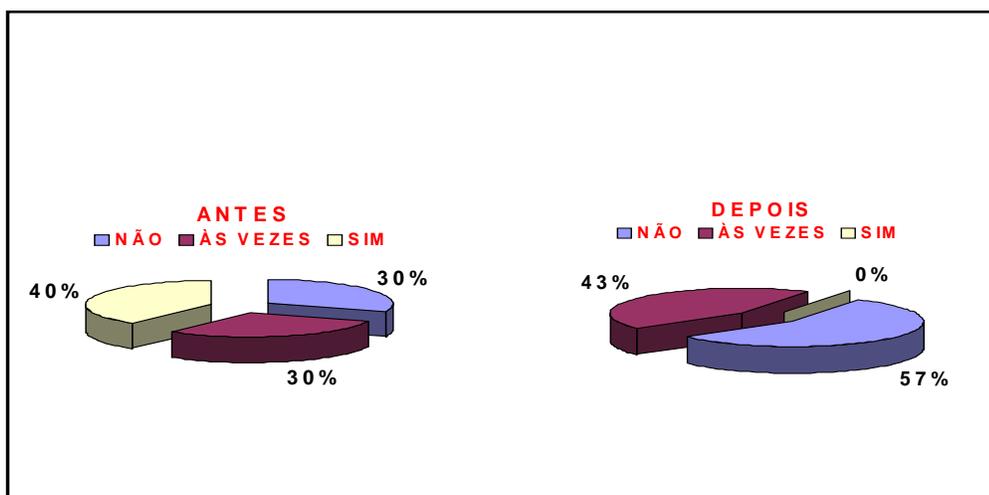


Gráfico 21: Perda de apetite ou comendo em excesso

Fonte: a partir da pesquisa.

Cansaço ao levantar pode ser considerado um sintoma do estresse. Antes de participar do Programa Transforma, 39% dos servidores pesquisados apresentaram o problema, percentual esse que caiu 26%, através dos exercícios de biopsicologia realizados. O Gráfico 22 ilustra melhor essa situação:

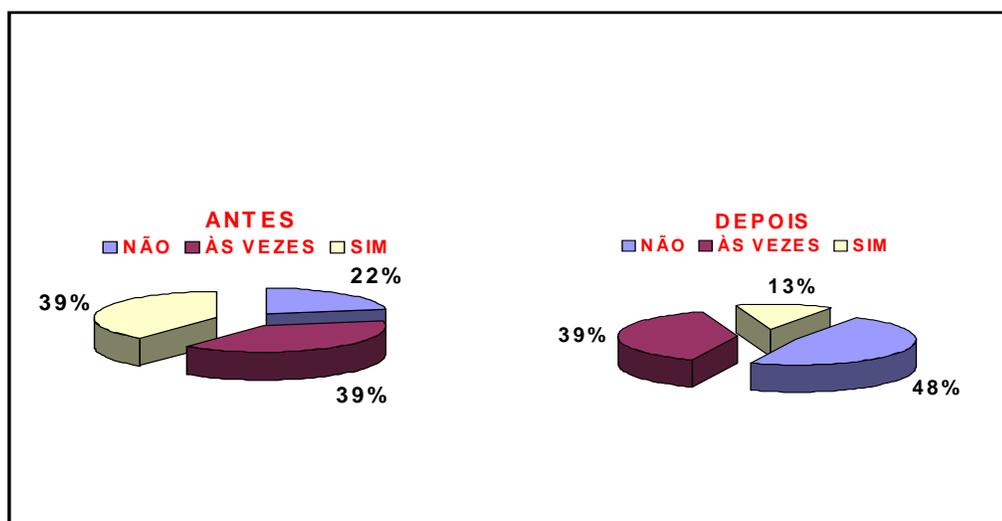


Gráfico 22: Cansaço ao levantar

Fonte: a partir da pesquisa.

Por meio da prática regular dos exercícios de biopsicologia, observa-se que, após a participação no Programa Transforma houve uma diminuição do sintoma em 31% dentro do universo de servidores pesquisados. O Gráfico 23 ilustra essa situação:

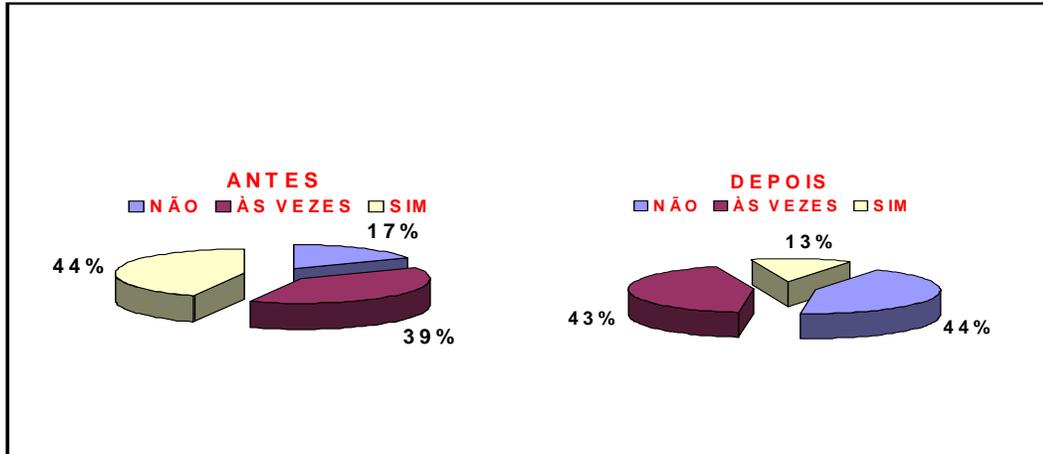


Gráfico 23: Perda de memória

Fonte: a partir da pesquisa.

Os exercícios de biopsicologia, aplicados pelo Programa Transforma, podem ter auxiliado na eliminação dos sintomas, pois houve uma diminuição de 44%, após a participação no programa.

O Gráfico 24 ilustra essa situação:

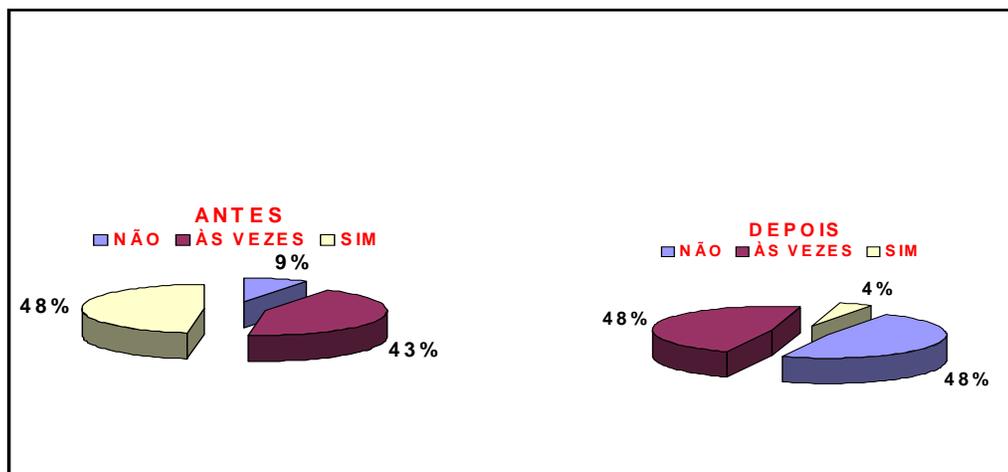


Gráfico 24: Ansiedade, nervosismo

Fonte: a partir da pesquisa.

Após a participação no Programa Transforma, houve uma diminuição de 17% da melancolia, apatia e depressão. O Gráfico 25 ilustra essa situação:

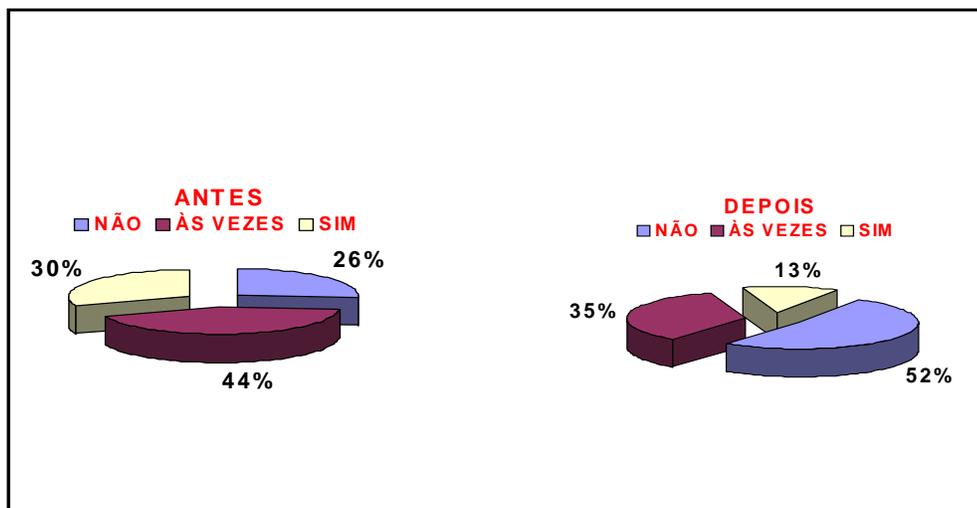


Gráfico 25: Melancolia, apatia e depressão

Fonte: a partir da pesquisa.

Após a participação no Programa Transforma, houve uma diminuição de 13% quanto a dificuldade em concentrar-se e tomar decisões. O Gráfico 26 ilustra essa situação:

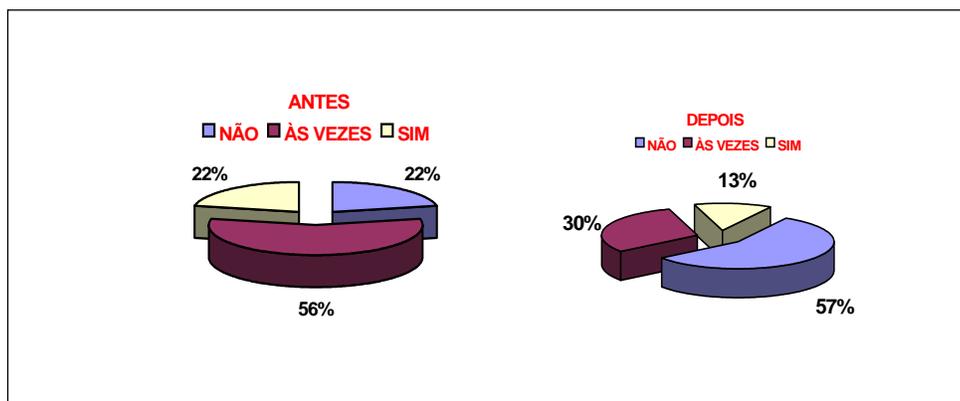


Gráfico 26: Dificuldade em concentra-se ou tomar decisões

Fonte: a partir da pesquisa.

Tabela 12: Aspectos físicos relacionados ao estresse ANTES da participação no Programa Transforma

		NÃO	ÀS VEZES	SIM
1	Sou capaz de analisar claramente os estressores na minha vida.	4%	66%	30%
2	Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse.	9%	39%	52%
3	Pratico alguma atividade física regularmente.	26%	30%	44%
4	Consigo Intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação.	17%	44%	39%
5	Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental.	4%	54%	42%
6	Tensão muscular.	17%	30%	53%
7	Problemas de digestão.	35%	35%	30%
8	Dor de cabeça, enxaqueca.	30%	44%	26%
9	Distúrbio de sono, insônia.	30%	40%	30%
10	Perda de apetite ou comendo em excesso.	30%	30%	40%
11	Cansaço ao levantar.	22%	39%	39%
12	Perda de memória.	17%	39%	44%
13	Ansiedade, nervosismo.	9%	43%	48%
14	Melancolia, apatia, depressão.	26%	44%	30%
15	Dificuldade em concentrar-se ou tomar decisões.	22%	56%	22%

Fonte: a partir da pesquisa.

A tabela acima apresenta uma síntese, em termos de percentuais, dos aspectos físicos relacionados ao stress, dos servidores pesquisados, antes da aplicação do Programa Transforma, o qual se comparado com a próxima tabela, é possível verificar que houve mudança de atitudes, depois de aplicar o Programa.

**Tabela 13: Aspectos físicos relacionados ao estresse DEPOIS da participação
no Programa Transforma**

		NÃO	ÀS VEZES	SIM
1	Sou capaz de analisar claramente os estressores na minha vida.	0%	22%	78%
2	Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse.	9%	4%	87%
3	Pratico alguma atividade física regularmente.	22%	17%	61%
4	Consigo Intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação.	0%	26%	74%
5	Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental.	9%	13%	78%
6	Tensão muscular.	42%	46%	12%
7	Problemas de digestão.	43%	48%	9%
8	Dor de cabeça, enxaqueca.	48%	48%	4%
9	Distúrbio de sono, insônia.	74%	26%	0%
10	Perda de apetite, ou comendo em excesso.	57%	43%	0%
11	Cansaço ao levantar.	48%	39%	13%
12	Perda de memória.	44%	43%	13%
13	Ansiedade, nervosismo.	48%	48%	4%
14	Melancolia, apatia, depressão.	52%	35%	13%
15	Dificuldade em concentrar-se ou tomar decisões.	57%	30%	13%

Fonte: a partir da pesquisa.

A tabela acima apresenta uma síntese, em termos de percentuais, dos aspectos físicos relacionados ao stress, dos servidores pesquisados, depois da aplicação do Programa Transforma, onde é possível verificar que houve mudança de atitudes, depois de aplicar o Programa.

b) Aspectos emocionais relacionados ao estresse

O gráfico demonstra, que é possível, em razão da aplicação do Programa Transforma, por meio de suas técnicas, dinâmicas e exercícios de biopsicologia, ter ocorrido um aumento de 31% de servidores, os quais mudaram de comportamento, passando a controlar melhor suas emoções, após a participação no programa. O Gráfico 27 ilustra essa situação:

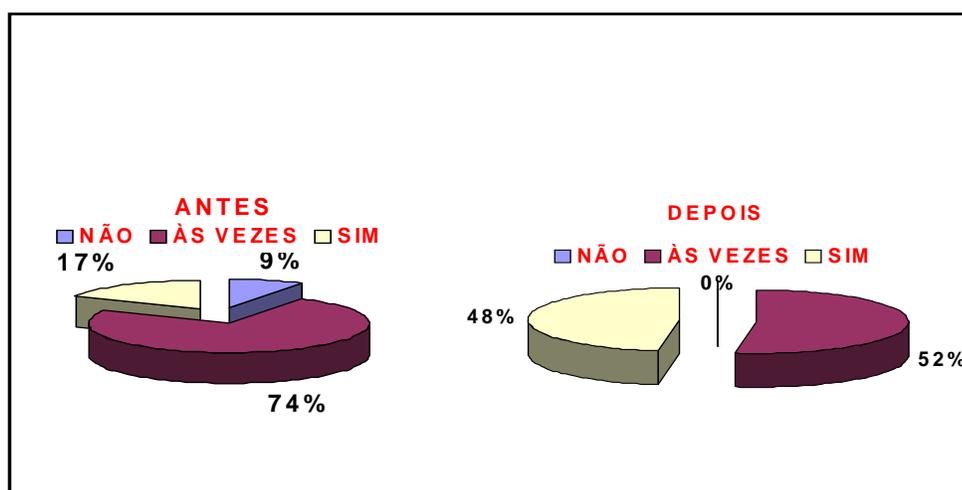


Gráfico 27: Consigo controlar minhas emoções

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação ao sentimento de raiva, em uma situação de conflito, verifica-se que para os servidores já tinham tal sentimento não houve mudança de posicionamento, permanecendo os mesmos 9% tanto antes quanto depois da participação do Programa Transforma, porém houve um leve aumento com relação à negação do problema. No Gráfico 28 é possível verificar essa situação:

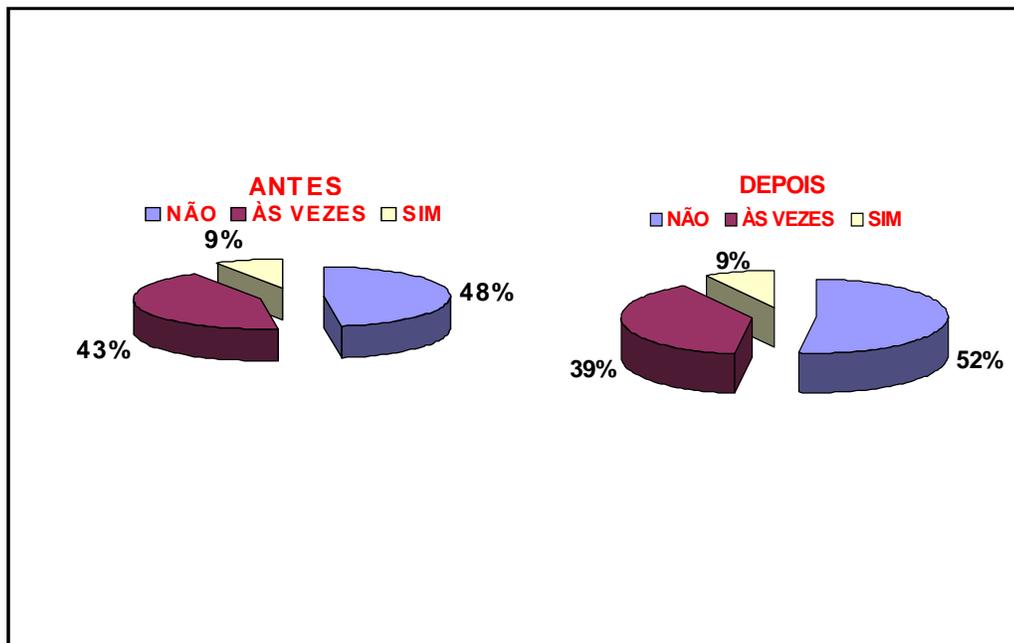


Gráfico 28: Fico facilmente com raiva em uma discussão se alguém não concorda comigo

Fonte: a partir da pesquisa.

O gráfico mostra que houve uma mudança de posicionamento em 18% com relação ao autocontrole, pois, após a participação no Programa Transforma, o universo pesquisado demonstrou poder manter a calma. Ressalta-se ainda que os 13%, os quais não se sentiam nas mesmas condições, mudaram totalmente de opinião após a participação no programa. No Gráfico 29 é possível verificar essa situação:

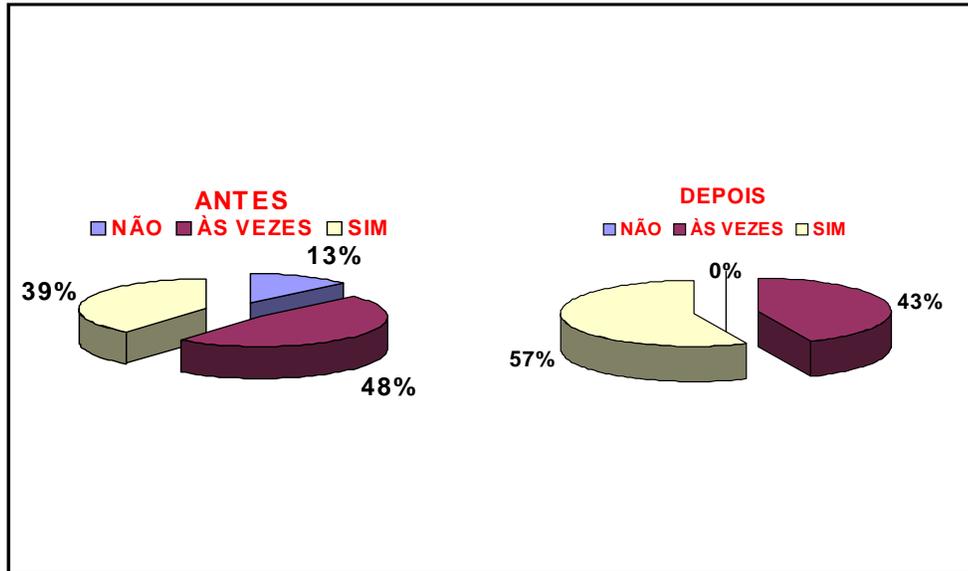


Gráfico 29: Permaneço calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam

Fonte: a partir da pesquisa.

Houve um aumento de 48% para 64% de servidores que conseguiram equilibrar-se, mesmo depois de ter ficado irritado ou chateado, zerando o percentual dos que não conseguiam, após a participação no Programa Transforma, que pode ter possibilitado a manutenção desse equilíbrio, através da massagem das glândulas endócrinas. No Gráfico 30 é possível verificar essa situação:

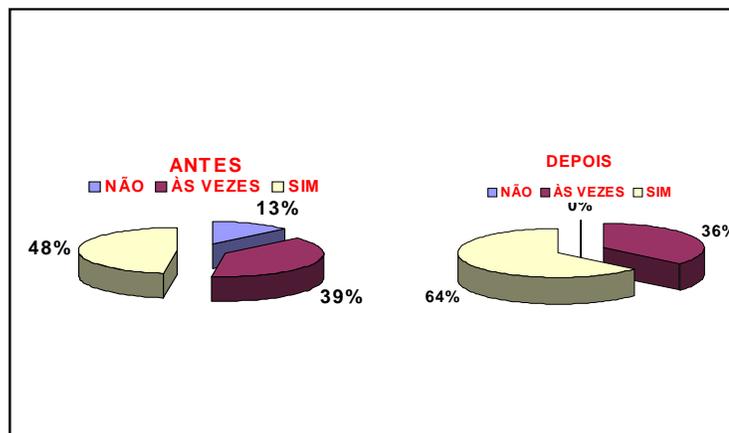


Gráfico 30: Consigo voltar ao equilíbrio rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado(a) ou chateado(a).

Fonte: a partir da pesquisa.

O gráfico mostra, que houve uma diminuição no percentual de servidores, que ficam irritados, de 35% para 13%, e quanto ao controle emocional, percebe-se que houve um aumento de 22%, após a participação no Programa Transforma, que utilizou exercícios de biopsicologia, os quais auxiliam na manutenção do autocontrole. No Gráfico 31 é possível verificar essa situação:

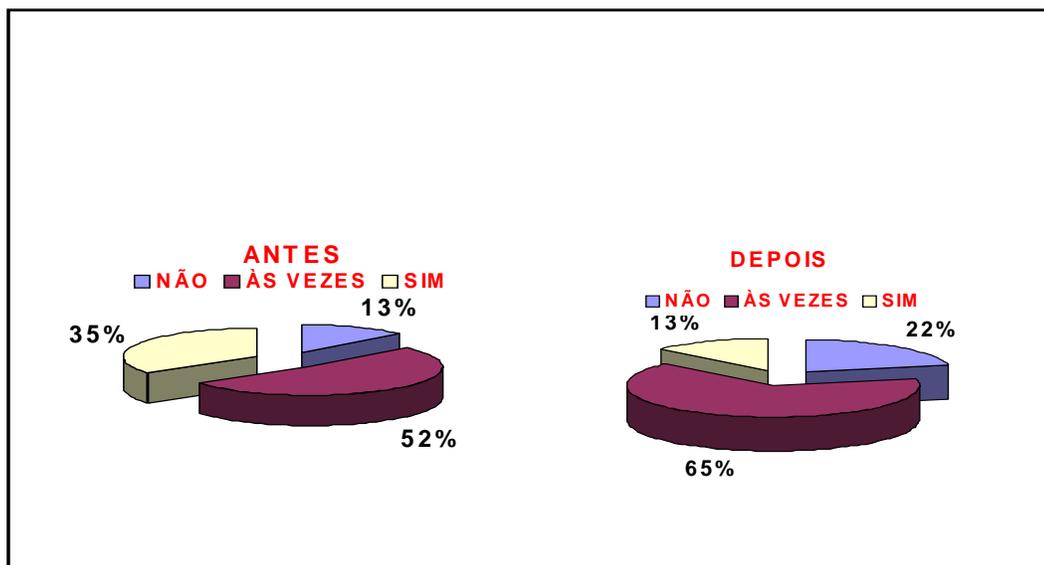


Gráfico 31: Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero

Fonte: a partir da pesquisa.

Através das dinâmicas e exercícios de biopsicologia do Programa Transforma, pode-se diminuir a raiva, a irritação. Observa-se que houve uma mudança significativa de posicionamento por parte dos servidores, chegando a 41%. O Gráfico 32 ilustra essa situação:

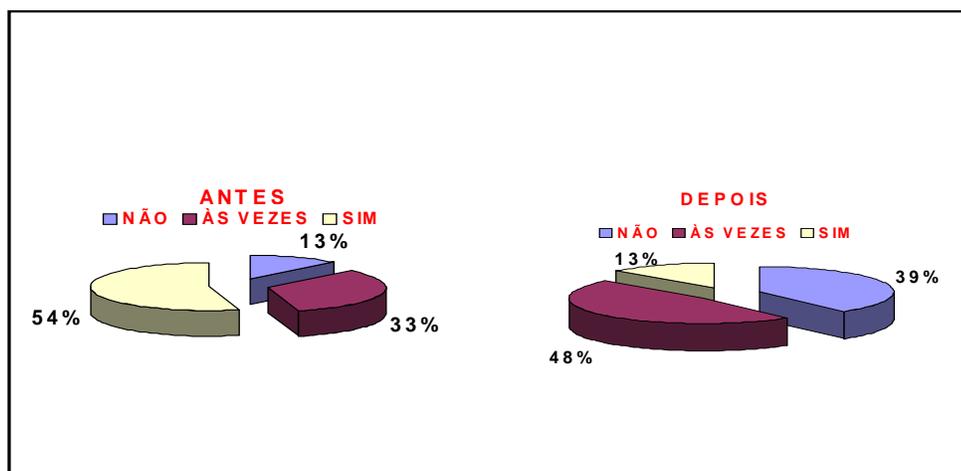


Gráfico 32: Quando alguém me critica ou trata injustamente, fico muito zangado(a)

Fonte: a partir da pesquisa.

Observa-se que o número de servidores, que conseguem se manter tranquilos, mesmo diante de uma situação de pressão, aumentou em 27%, após a participação no Programa Transforma, que, os exercícios de biopsicologia propiciam o equilíbrio da secreção de hormônios das glândulas endócrinas. O Gráfico 33 ilustra essa situação:

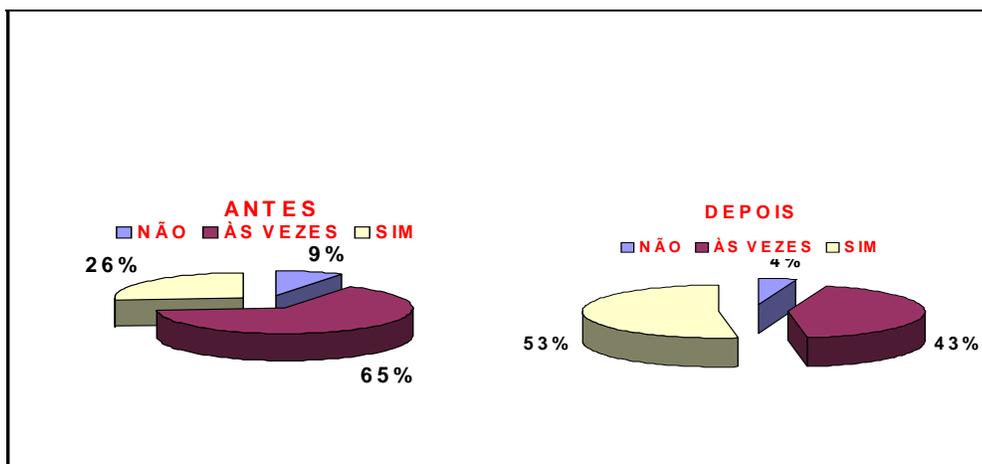


Gráfico 33: Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranquilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.

Fonte: a partir da pesquisa.

Após a participação no Programa Transforma, por meio dos exercícios de biopsicologia, de dinâmicas e da escuta empática, observa-se um aumento substancial de servidores, que olham as dificuldades como desafios e não como obstáculos, chegando a aumentar em 13%, zerando o percentual dos que não conseguem ter a mesma atitude. O Gráfico 34 ilustra essa situação:

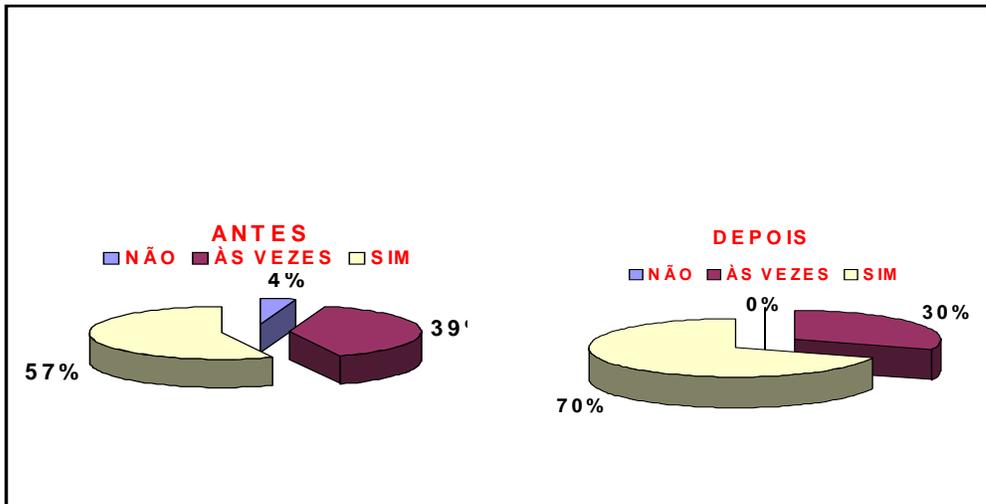


Gráfico 34: Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos

Fonte: a partir da pesquisa.

Constata-se uma mudança de posicionamento, por parte dos servidores, de 27%, após a participação no Programa Transforma, o qual utilizou dinâmicas de gerenciamento de conflitos, que podem ter contribuído para a diminuição das emoções negativas. O Gráfico 35 ilustra essa situação:

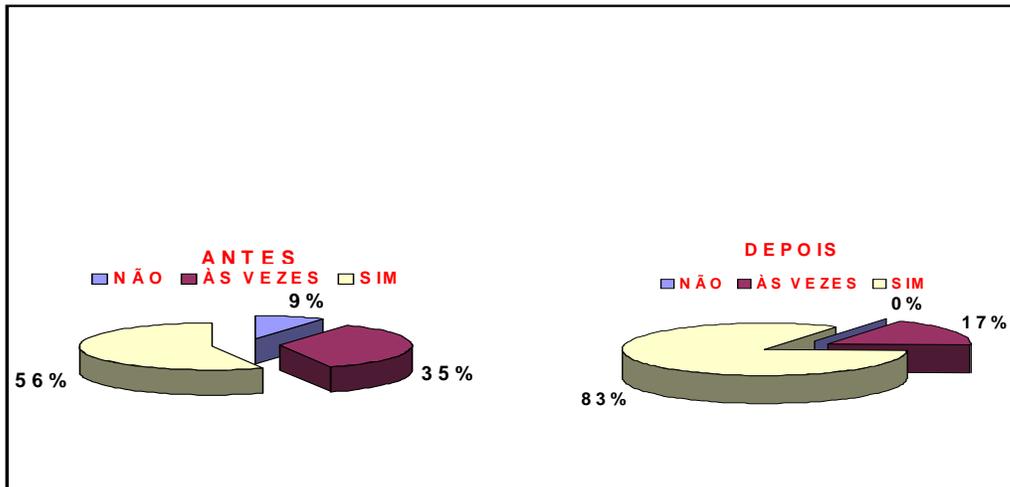


Gráfico 35: Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas e positivas

Fonte: a partir da pesquisa.

O gráfico mostra que zerou o percentual de servidores, que com pequenos aborrecimentos provocavam reações excessivas ou desproporcionais, mostra um aumento de 56% para 70% o

número de servidores que controlam sua emoção. O Programa Transforma pode ter facilitado esta mudança, através dos exercícios de biopsicologia. O Gráfico 36 ilustra essa situação:

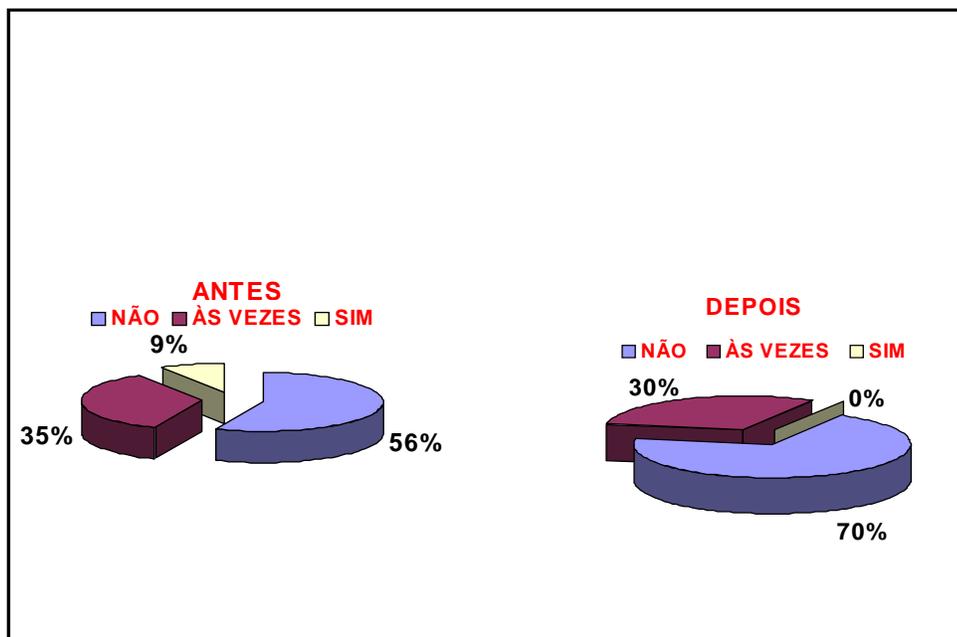


Gráfico 36: Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais em mim

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação ao otimismo dos servidores pesquisados, após a participação no Programa Transforma, observa-se um aumento de 18%, que pode ser devido à teoria, prática e dinâmica utilizada no programa. O Gráfico 37 ilustra essa situação:

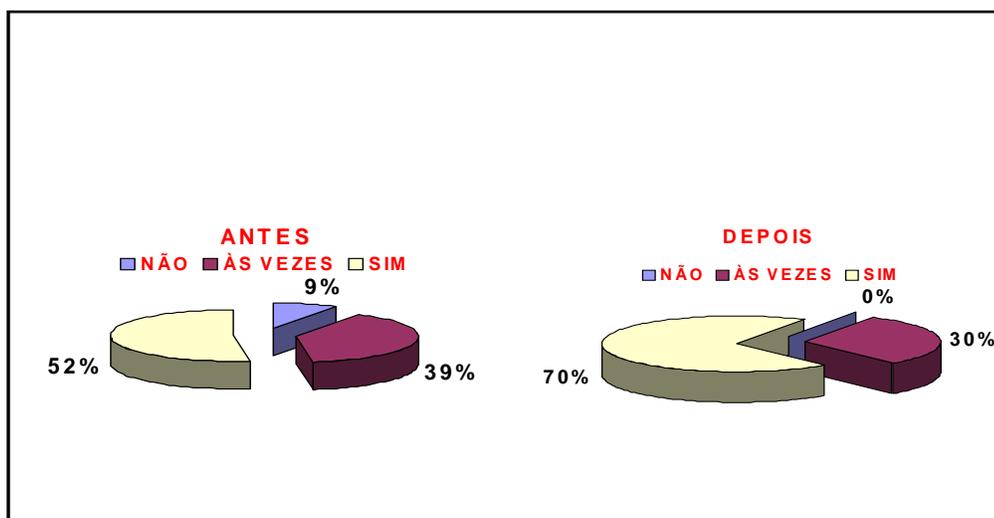


Gráfico 37: Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos desfavoráveis

Fonte: a partir da pesquisa.

O percentual de servidores, que se sentiam impacientes e nervosos quando eram obrigados a esperar, zerou Cabe ressaltar que a mudança de atitude se deu após a participação no Programa Transforma, que pode ter possibilitado a reversão desse quadro, através de exercícios práticos, dinâmicas, teatro e jogos cooperativos. O Gráfico 38 ilustra essa situação:

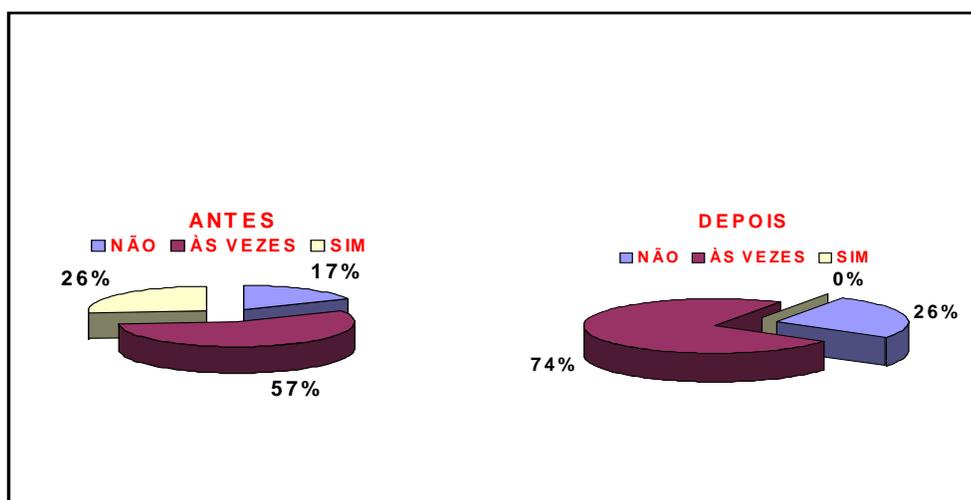


Gráfico 38: Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, fico impaciente e nervoso(a)

Fonte: a partir da pesquisa.

Foi observado que houve um aumento de 31% de servidores, que vêem as crises como oportunidades e não como perigos, após terem participado do Programa Transforma, o qual pode ter contribuído com essa mudança de atitude, pois um de seus objetivos é controlar as emoções através de exercícios e práticas, os quais equilibram a secreção das glândulas endócrinas. O Gráfico 39 ilustra essa situação:

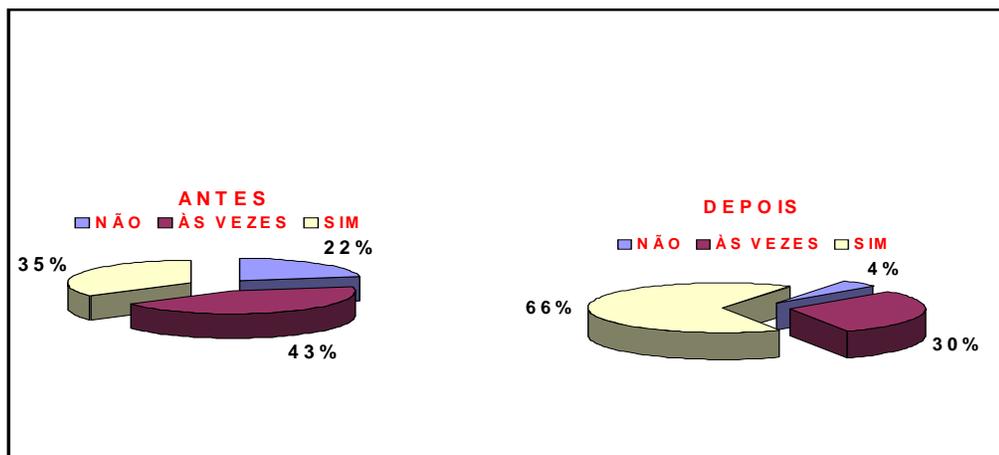


Gráfico 39 - Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos

Fonte: a partir da pesquisa.

Foi constatado que houve uma diminuição de servidores, que se sentem irritados quando trabalham com alguém que não gostam, de 22% para 9%, após terem participado do Programa Transforma, o qual pode ter contribuído, através das técnicas, as quais propiciam que o relacionamento entre as pessoas flua com maior tranquilidade e segurança. O Gráfico 40 ilustra melhor essa situação:

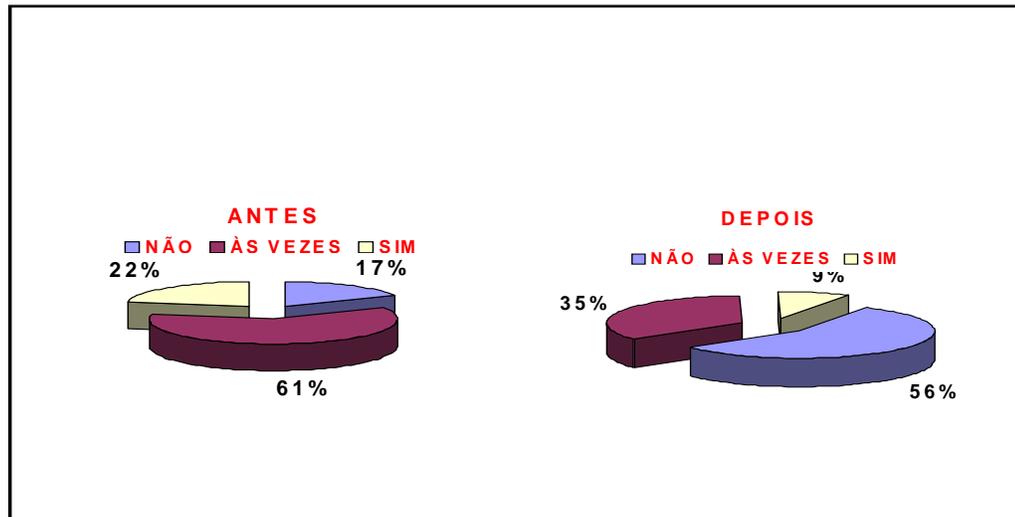


Gráfico 40 - Sinto-me irritado(a) quando trabalho com alguém de quem eu não gosto

Fonte: a partir da pesquisa.

Com relação ao significado, que os servidores dão à sua vida, observa-se uma diminuição de 5%, após terem participado do Programa Transforma. Ressalta-se que houve um aumento de 9%, entre os servidores pesquisados, que mudaram de posicionamento, passando a questionar o sentido de suas vidas. O Gráfico 41 ilustra essa situação:

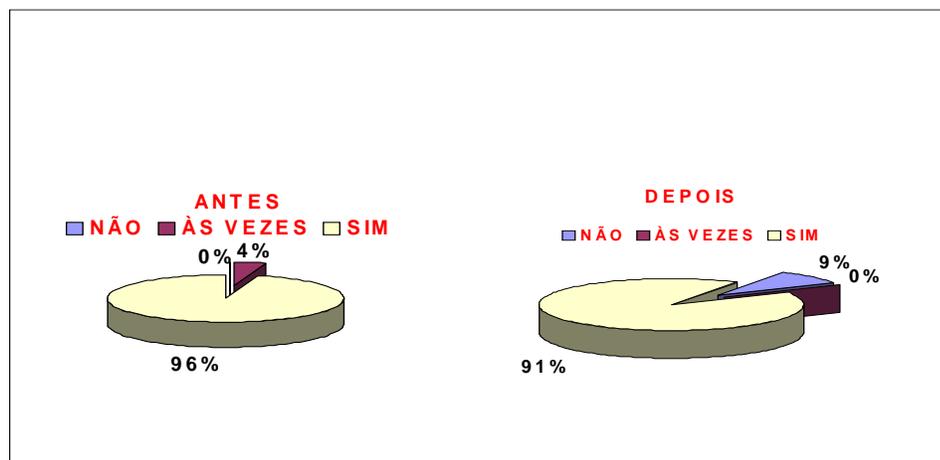


Gráfico 41: Sinto que minha vida tem significado

Fonte: a partir da pesquisa.

Tabela 14: Aspectos emocionais relacionados ao estresse ANTES da participação no programa transforma – SEA – SEF

		NÃO	ÀS VEZES	SIM
1	Consigo controlar minhas emoções.	9%	74%	17%
2	Fico facilmente com raiva em uma discussão, se alguém não concorda comigo.	48%	43%	9%
3	Mantenho-me calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam.	13%	48%	39%
4	Consigo equilibrar-me rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado(a) ou chateado(a).	13%	39%	48%
5	Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos.	4%	39%	57%
6	Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero.	13%	52%	35%
7	Quando alguém me critica ou trata injustamente, fico muito zangado(a).	13%	33%	54%
8	Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranquilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.	9%	65%	26%
9	Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas em positivas.	9%	35%	56%
10	Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais .	56%	35%	9%
11	Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos desfavoráveis.	9%	39%	52%
12	Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, sinto-me impaciente e nervoso(a).	17%	57%	26%
13	Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos.	22%	43%	35%
14	Sinto-me irritado(a) quando trabalho com alguém que eu não gosto.	17%	61%	22%
15	Sinto que minha vida tem significado.	9%	0%	91%

Fonte: a partir da pesquisa.

A tabela acima apresenta uma síntese, em termos de percentuais, dos aspectos emocionais relacionados ao stress, dos servidores pesquisados, antes da aplicação do Programa Transforma, o

qual se comparado com a próxima tabela, é possível verificar que houve mudança de atitudes, depois da aplicação do Programa.

Tabela 15: Aspectos emocionais relacionados ao estresse DEPOIS da participação no programa transforma – SEA – SEF

		NÃO	ÀS VEZES	SIM
1	Consigo controlar minhas emoções.	0%	52%	48%
2	Fico facilmente com raiva numa discussão se alguém não concorda comigo.	52%	9%	39%
3	Mantenho-me calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam.	0%	43%	57%
4	Consigo equilibrar-me rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado(a) ou chateado(a).	0%	36%	64%
5	Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos.	0%	30%	70%
6	Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero.	22%	65%	13%
7	Quando alguém me critica ou me trata injustamente, fico muito zangado(a).	39%	48%	13%
8	Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranqüilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.	4%	53%	43%
9	Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas em positivas.	0%	17%	83%
10	Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais em mim.	70%	30%	0%
11	Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos desfavoráveis.	0%	30%	70%
12	Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, sinto-me impaciente e nervoso(a).	26%	74%	0%
13	Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos.	4%	30%	66%
14	Sinto-me irritado(a) quando trabalho com alguém que eu não gosto.	56%	35%	9%
15	Sinto que minha vida tem significado.	9%	0%	91%

Fonte: a partir da pesquisa.

A tabela acima apresenta uma síntese, em termos de percentuais, dos aspectos emocionais relacionados ao stress, dos servidores pesquisados, depois da aplicação do Programa Transforma, no qual é possível verificar que houve mudança de atitudes, depois da aplicação do Programa.

c) Análise das respostas subjetivas

Conforme mencionado no item 4.2, foram aplicados questionários aos servidores participantes do Programa Transforma, antes e após os dois *workshops*, ressalta-se que, concomitante ao segundo questionário, foram aplicadas quatro perguntas subjetivas, as quais denotaram, em suas respectivas respostas, que houve uma substancial mudança de percepção e, por conseguinte, de atitude.

31. Que melhoras ocorreram na sua saúde?

Quanto a melhoras tanto no aspecto físico quanto emocional, muitos gostaram dos resultados obtidos com os exercícios de biopsicologia, que, principalmente para as mulheres, fizeram com que diminuísse o uso de hormônios para aquelas, que o tomam devido a problemas na tireóide.

Para outras, os exercícios proporcionaram uma sensível diminuição nos sintomas da tensão pré-menstrual (TPM), como pode ser observado em uma das respostas: “Redução na tensão pré-menstrual (menos cólica e irritação). Melhor digestão, diminui a constipação. Maior disposição para o trabalho, mais calma”.

Para muitos, houve diminuição da insônia; sentem-se com mais energia e mais tranquilos no seu dia-a-dia; sentem-se com mais flexibilidade e melhora nas articulações; diminuição de dor de cabeça e melhor funcionamento dos intestinos, como pode ser observado em uma das respostas: “Sinto melhora na digestão, na qualidade do sono, nas articulações, na respiração, alongamento muscular e maior energia e vitalidade”.

32. Que mudanças você sentiu na sua vida pessoal, seus relacionamentos pessoais, familiares, organizacionais etc.

Observa-se que, de maneira geral, os participantes sentiram uma mudança substancial em sua vida pessoal e todo o seu entorno, de maneira que, emocionalmente, mudaram suas relações não somente com os familiares, como também com os colegas de trabalho. Muitos relatam que sentem-se mais tolerantes, menos agressivos, que estão desfrutando a vida com mais felicidade, pois controlam melhor suas emoções.

Dessa forma, relatam alguns, que chegaram a ampliar o círculo de amizade no local de trabalho, como pode ser observado em um dos depoimentos: “Uma melhor análise dos estressores familiares. Mudança no modo de agir. Melhor noção dos estressores no ambiente de trabalho. Aprendi a conviver com os estressores no dia a dia da vida. Eliminando-os quando necessário ou controlando-os quando preciso”.

33. Que benefícios você sentiu no seu desempenho profissional?

Constata-se pelas respostas, mudança de percepção quanto ao papel a ser desempenhado pelo servidor público, pois denotam mudanças de atitude, como sentir maior confiança na resolução de problemas e compartilhar projetos com os demais colegas.

Muitos apresentam como relevante o fato de que essa melhora nas relações com os colegas de trabalho fez com que amenizasse a burocracia, uma vez que esse estreitamento diminuiu os trâmites formais, como pode ser observado em um dos depoimentos: “Me relaciono e me integro com as Diretorias e gerências, sem medo, com segurança, pois agora conheço mais pessoas, sei que posso contar com elas para pedidos informais que resolvem situações formais”.

34. Você acredita que este projeto deve se expandir para as demais instituições do Estado? Por quê?

Como pôde ser observado nas respostas, por unanimidade, o Programa Transforma foi considerado de muita relevância para ser aplicado no ambiente de trabalho, uma vez que cria um espaço próprio voltado para questões emocionais e da saúde do servidor. Muitos consideraram o programa como um novo projeto de capacitação, o qual proporciona a valorização do servidor, portanto, deveria ser implementado para todos, como pode ser observado em uma das respostas: “Sem dúvida é um novo projeto de capacitação, que permite que as pessoas sejam diferentes, inovadoras, sejam e vivam como ser humano”.

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde, no âmbito das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda, no período compreendido entre 1995 a 2003.

Os transtornos mentais e comportamentais, dos quais fazem parte o estresse, a depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia, psicoses, entre outros, representaram 20% dos afastamentos na Secretaria de Administração e 25% dos afastamentos na Secretaria da Fazenda, seguidos das doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, que corresponde a artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho - DORT.

Com relação aos **afastamentos**, no período de 1995 a 2003, na Secretaria de Estado da Administração, constata-se que a maior incidência está relacionada a transtornos mentais e comportamentais com 20%, **letra F**, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses; seguidos de 18% por doenças do sistema osteomuscular, **letra M**, tais como: artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT e em terceiro lugar, com 14%, por contusões, traumas e fraturas.

Com relação aos **afastamentos**, totais, no período de **1995 a 2003**, na Secretaria de Estado da Fazenda, constata-se que a maior incidência está relacionada aos transtornos mentais e comportamentais com 25%, **letra F**, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses; seguidos das doenças do sistema osteomuscular com 19%, **letra M**, tais como: artroses, lombalgias, bursites, doenças do esforço repetitivo - LER, tendinites, sinovites e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORT, e contusões traumas e fraturas e doenças do aparelho circulatório com 9%.

Os **afastamentos**, no período de **1995 a 2003**, referentes às duas Secretarias de Estado, da Administração e Fazenda, mostram que as maiores incidências estão relacionadas a transtornos mentais e comportamentais, seguidos das doenças do sistema osteomuscular, sendo que a maior incidência de **afastamentos** ocorre na Secretaria da Fazenda.

Devido aos altos índices de afastamentos para tratamento de saúde, um grupo de servidores participou do **Programa Transforma**, durante sessenta dias, com a finalidade de tentar encontrar uma proposta que amenizasse a situação.

A aplicação de um questionário com 23 servidores, sendo quatro homens e dezenove mulheres, das Secretarias da Administração e da Fazenda do Governo do Estado de Santa Catarina, incluído no **Programa Transforma**, permitiu constatar uma mudança de atitude, na medida em que tomaram consciência dos sintomas advindos do estresse no trabalho, aspectos físicos e emocionais, que fazem com que tenham de se afastar para tratamento de saúde.

Foi constatado que, antes de participar do programa, o servidor estava estressado e não tinha conhecimento dos estressores em sua vida, porém, após a aplicação do **Programa Transforma**, com novos conhecimentos adquiridos e com os exercícios de biopsicologia, adquiriu percepção sobre o problema, o que possibilita e o auxilia a se responsabilizar por sua saúde.

Com relação aos aspectos emocionais, o Programa Transforma, com suas técnicas, dinâmicas e exercícios de biopsicologia provocou uma mudança profunda de comportamento nos servidores participantes, que apresentaram mais equilíbrio emocional perante os problemas diários, que enfrentam.

Quanto aos aspectos físicos, foi verificado que, após a participação no programa, o servidor demonstrou estar menos tenso, o que pode ter sido facilitado pela prática dos exercícios de biopsicologia, diminuindo, substancialmente, a tensão muscular. Cabe ressaltar que os exercícios de biopsicologia podem ser feitos no local e horário de trabalho, de uma a duas vezes por semana. Também os servidores apresentaram menos problemas digestivos, dores de cabeça, insônia, perda ou excesso de apetite, após a participação no programa.

Foi constatado que a aplicação do Programa Transforma, permitiu ao servidor mudar seu estilo de vida, por intermédio de teoria e práticas visando a sua qualidade de vida, principalmente, quando inserido em seu grupo de trabalho, porque facilitou sua interação, integração e comunicação, facilitando o compartilhamento de conhecimentos e a integração entre as Diretorias e Gerências.

Foi verificado pela pesquisa, que a percepção e a mudança de atitude, por parte dos servidores participantes do **Programa Transforma**, tiveram seus maiores índices com relação a problemas de transtornos mentais e comportamentais e osteomusculares, o que corrobora o levantamento de dados, o qual demonstrou serem esses os principais motivos pelos afastamentos para tratamento de saúde.

No que se refere a falta de continuidade aos programas e projetos, em razão da mudança de governo, verificou-se que no caso do Programa Transforma, este teve continuidade, com total apoio da nova administração, inclusive com a perspectiva de expansão do Programa, o que reforça a existência de redes humanas, inseridas em comunidades de prática, ou seja, servidores de diversos setores, que fazem o que gostam e buscam por meio de ações coletivas e de parceria, ampliar o número de servidores no Programa.

Para amenizar os afastamentos para tratamento de saúde, é necessário que o Programa Transforma seja expandido na estrutura do Governo do Estado, tendo como cliente, os servidores que se afastaram, ou estão afastados para tratamento de saúde.

Recomendações para trabalhos futuros

O referido trabalho concentrou-se nas Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda do Estado de Santa Catarina, razão pela qual o procedimento de coleta de dados pode servir como parâmetro para a pesquisa em outras instituições públicas, porém, os resultados obtidos com a aplicação do **Programa Transforma** somente deverão ser analisados no escopo desta pesquisa.

O universo alcançado pela pesquisa qualitativa talvez tenha trazido limitações quanto à significância dos dados. Desse modo, se faz a necessária ampliação dos estudos científicos a respeito das causas dos afastamentos para tratamento de saúde de servidores públicos e demais trabalhadores.

- Ampliar os estudos a respeito dos motivos por que cada vez mais os trabalhadores se afastam para tratamento de saúde;
- Propor ações, as quais possam diminuir os índices de afastamento para tratamento de saúde de trabalhadores;
- Criar um modelo de procedimento, o qual permita ao poder público estar com os dados atualizados sobre os afastamentos para tratamento de saúde de seus servidores;
- Implantar programa preventivo referente à qualidade de vida do servidor nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDREWS Susan. **Stress a seu favor**: como gerenciar sua vida em tempos de crise. Gráfica e Impressora Pallotti, 2001, 108 p.

AVADHÚTIKA ÁNANDAMITRA ÁCÁRYA. **Yoga para a Saúde Integral**. 2 Ed. Publicações Ananda Marga, 2001,143 p.

CAMPOS, Edmundo. Introdução. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 153p.

CANNON, W. **Bodily changes in pain,hunger, fear and rage**. Boston. Charles T. Branford Co, 1953.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas**. Ciência para uma Vida Sustentável. São Paulo: Pensamento – Cultrix Ltda, 2002.

COBRA, Nuno. **A Semente da Vitória**. 28 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000, 223 p.

COOPER,Cary; COOPER,Rachel; EAKER,Lynn. **Living with stress**.Londres. Pengu Books,1988.

CROZIER, Michel. **O Fenômeno burocrático**. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1994.

DEJOURS.et al. **Psicodinâmica do trabalho**.São Paulo: Atlas, 1994.

FREUDENBERGER, H.J.; RICELSON, G. **The high cost of high achievement**. New York: Anchor Press, 1980.

HALL, Richard H. O conceito de Burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HEGEDÜS, Andás. Burocracia. In: OUTHWAITE, William. BOTTOMORE, Tom. Dicionário do pensamento social do século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

HOLMES, T. H.; RAHE, R. **The social readjustment rating scale**. Journal of Psychosomatic Research, 1967.

HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?styp=k&verbete=burocracia&x=12&y=3>. Acessado em: 11.ago.2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David. **Mapas Estratégicos** – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARASEK, R.A. **Job demands, job decision latitude, and mental strain**: implications for job redesigning. Administrative Science Quarterly, 1979.

KHALSA, Dharma Singh, M.D. **Brain Longevity**. Warner Books 1997, New York.

KOMPIER, M.;LEVI,L. **O stress no trabalho**: causas, efeitos e prevenção.Fundação Européia para a melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. Dublin, 1995.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. São Paulo, Atlas: 1987.

LAWSON, Jack. **Endorfinas**. A Droga da Felicidade. Blumenau: Eko, 1998, 91 p.

LEFORT, Claude. O Que é Burocracia? In: CARDOSO, F. Henrique & MARTINS, C. Estevam. (orgs). **Política e Sociedade**. Volume 1. São Paulo: Ed. Nacional, 1983. 433p.

LIMONGI França, Ana Cristina; Rodrigues Avelino Luiz. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.3.ed. São Paulo:Atlas,2002.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem**. Educação Continuada e a Empresa do Futuro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999, 179 p.

MC EWEN, Bruce.**The End of Stress as We Know It**, Joseph Henry Press, Washington DC. 2002.

MERTON, Robert K. Sociologia: **Teoria e Estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

_____. Estrutura Burocrática e personalidade. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

OSBORNE, David. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 8 ed. Brasília: MH Comunicações, 1995.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAY, Michael. Qual é o novo paradigma nos negócios? In: Ray, Michael; RINZLER, Alan. **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1996.

RIVERA, José Rodríguez. **El modelo de la burocracia - evolucion histórica y primeras concepciones sobre el fenómeno burocrático**. Universidad de Alcala. Espanha. 1999. Disponível em: http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/teoria_burocracia_intro_etc.htm#_ftn2 Acessado em: 11.mar.2003.

ROSSI, Ernest Lawrence. **A Psicobiologia da Cura Corpo e Mente**. Campinas: Editorial Psy, 1997, 348 p.

SAPOLSKY, Robert. **Stress, the aging brain, and the mechanism of neuronal death**. Cambridge: MA:MIT Press, 1992.

_____. **Why Zebras Don't Get Ulcers**, W.H. Freeman & Co, NY 1995.

SCHON, Donald Carlos. **Beyond the stable state**. New York: Basic Books, 1971.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990, 443 p.

SEYLE, H. **Stress Without distress**. Nova Iorque: LSignet, 1974.

SHEALEY, C.Norman. **The Welf-Healing Workbook**. New York: Element Books, Dorset UK, 1993.

TAPSCOTT, Alex Lowy; TICOLL David. Economia digital o que mudou nas empresas. **Exame Digest**. Portugal, Ano 5, n. 54. Disponível em:<
http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_abred54te-gel.html>. Acesso em: 13 de junho de 2003.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. As cores da violência. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 de maio 1992.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1998.

UDY, Stanley H. Burocracia e racionalidade na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 153p.

WEBER,Max. **A ética Protestante e o Espírito de Capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

_____. Os fundamentos da Organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.153 p.

WILLIAMS, Redford. **Anger Kills**. New York: Harper Collins Publisher, 1993.