

**DESAFIOS NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE  
SAÚDE OCUPACIONAL: IMPLANTAÇÃO E  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA FORTALECENDO  
AS REDES HUMANAS PARA A SAÚDE INTEGRAL DO  
SERVIDOR PÚBLICO DE SANTA CATARINA**

Henriqueta Lucila da Silva

**DESAFIOS NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE OCUPACIONAL:  
IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA FORTALECENDO AS REDES  
HUMANAS PARA A SAÚDE INTEGRAL DO SERVIDOR PÚBLICO DE SANTA  
CATARINA**

Henriqueta Lucila da Silva

**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. 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 as tabelas apresentadas 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. Diante deste quadro, e com o objetivo de instituir estratégias de desenvolvimento de valorização pessoal e gerenciamento do estresse, o governo do Estado de Santa Catarina, por meio da Secretaria de Estado da Administração e da Diretoria de Saúde do Servidor, Gerência de Saúde Ocupacional, implantou o Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor Público. Este utiliza a metodologia do Programa Transforma®, do Instituto Visão Futuro, desde 2002, e, oficializou suas ações pelo Decreto Estadual nº 1.246 que foi publicado em 1º de abril de 2008. O Programa tem como finalidade, tornar o servidor um agente responsável de sua própria transformação, integrante de uma equipe pró-ativa.

Palavras-chave: Afastamento. Saúde. Servidor público. Estresse. Redes humanas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 A burocracia e o funcionamento das organizações públicas.....	5
2.2 Estresse, processo saúde-doença e trabalho.....	7
3 MÉTODO.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
5 PRÁXIS DO PROGRAMA NA ESTRUTURA DO GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	22
6 CONCLUSÕES.....	24
8 REFERÊNCIAS.....	26

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos problemas que preocupam a administração pública do Estado de Santa Catarina é o fato de que o número de afastamentos para tratamento de saúde tem aumentado gradativamente.

Tem-se que 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 continuada, por meio de um aprendizado diário, surge como imperativo para a reestruturação não somente de processos, mas também de mentalidades, estabelecendo-se assim uma nova visão do serviço público.

Os objetivos desta pesquisa foram identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda no período de 1995 a 2003; e avaliar os efeitos da participação dos servidores dessas secretarias no Programa Transforma@de . O Programa foi implantado no ano de 2002 nas referidas secretarias e, dentre outros temas, inclui a aprendizagem de técnicas para controle do estresse no cotidiano e no trabalho.

O presente estudo tem como pressuposto 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 estrutura 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.

O clima organizacional das Secretarias de Estado da Administração e Fazenda apresenta características semelhantes às organizações públicas e burocráticas, as quais possuem um ambiente incômodo, com comunicação distorcida, que geram nos servidores sentimentos de frustração, sensação de impotência, estagnação mental, sentimentos negativos e necessidade de uso de mecanismos de defesa individuais e coletivos. Em consequência disso, aumentam os índices de afastamentos do servidor para tratamento de saúde. No caso de Santa

Catarina, segundo as estatísticas do Núcleo de Saúde do Servidor (2002), esses índices referem-se, principalmente, a transtornos mentais e comportamentais (TMC).

Diante deste quadro, a Secretaria de Estado da Administração, implantou o Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor Público, o qual utiliza a metodologia do Programa Transforma®, do Instituto Visão Futuro, desde 2002, sendo que hoje este Programa expandiu para 5 Secretarias de Estado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A burocracia e o funcionamento das organizações públicas

Uma das disfunções da burocracia, segundo Weber (1967), assenta-se na 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.

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. As pessoas presas a esse modelo estão limitadas ao cumprimento das atribuições de 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.

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. Para Osborne (1995, p. 9):

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 Osborne (1994), 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. Assim, a meta da reinvenção é mudar a forma tradicional e burocrática de funcionamento das organizações públicas.

Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa tende a ser interpretada pelo trabalhador como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. A burocracia, conforme Hall (1984, p. 39), “contém as sementes da rigidez”. Assim, “as organizações (...) mecanicistas têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança” (Morgan, 1996, p. 38). Isto é explicado por Merton (1978) quando lembra que a burocracia apresenta “aspectos negativos”, conceituados como disfunções, dentre as quais a resistência às mudanças. Isto gera disfunções, como mostram Hellriegel e Slocum (1980), citando greves, redução da produtividade, absenteísmo, solicitações de transferências, perda da motivação, erros e impontualidade no trabalho como formas explícitas de resistência à mudança.

O 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. 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.

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.

Osborne e Gaebler (1994), em suas diversas recomendações sobre como deve ser a atuação dos órgãos governamentais na atualidade, distingue um ponto básico. De acordo com o autor: 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, sociedade civil organizada, outros níveis e esferas de governo e garantir que os serviços públicos sejam realmente bem prestados, o que corrobora as afirmações de Marini (2003).

O perfil requerido das organizações na era da informação, inclusive do governo, são organizações enxutas, flexíveis, que trabalhem basicamente com parcerias, voltadas às necessidades dos clientes, inovadoras 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 (1994).

Mariotti (1999) refere que toda a transformação organizacional começa pelas pessoas. O indivíduo é um sistema. Assim, podemos dizer que a organização é ecologia organizacional, intercâmbio de conhecimento e de energia entre as pessoas que formam uma organização. As pessoas têm de estar comprometidas, isso exige transformação de base, de estrutura. 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 e com as organizações não governamentais.

## **2.2 Estresse, processo saúde-doença e trabalho**

Segundo Andrews (2001), todos estão sendo afetados pelo estresse e – 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 se pode fazer a respeito.

Habitualmente, a palavra estresse e está associada somente a situações que tenham conotações negativas. No entanto, conforme Andrews (2001) é importante realçar que também são entendidas como estresse e reações relacionadas a situações prazerosas e com resultado agradável para o indivíduo.

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.

O corpo funciona para 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 Andrews (2001), é estresse. Holmes e Rahe (1967) usam outra definição que é aceita atualmente: o estresse ocorre quando as demandas da vida, os estressores, excedem a sua capacidade de lidar com eles.

Selye (1974) demonstrou que qualquer que seja a fonte do estresse biológico “intrometendo-se” no organismo, ele reagiria com o mesmo padrão de resposta para restaurar sua homeostase interna. Nessa perspectiva, para Rossi (1997), 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 Cannon (1953), a característica de manter um sereno estado fisiológico a despeito de mudanças externas no ambiente.

Selye (1974) refere que a síndrome do estresse biológico é manifestada por três estágios interdependentes: reação de alarme, o estágio de resistência e o estágio de exaustão. No denominado “estágio do alarme”, o organismo entra em estado de alerta para se proteger do perigo percebido, por meio da reação de ataque ou fuga.

Caso o indivíduo consiga manejar 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 o estímulo persistir sendo entendido como estressor e o indivíduo não encontrar uma forma de se reequilibrar, a evolução para os outros dois estágios do processo de estresse vai ocorrer.

No estágio de resistência intermediária ou estresse contínuo, segundo Selye (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, tais 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.

Com a persistência de estímulos estressores, o indivíduo entra no que Selye (1974) chama de exaustão ou esgotamento. Nessa fase, observa-se queda na

imunidade e o surgimento de sintomas e 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, envelhecimento, distúrbios sexuais e reprodutivos.

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 Selye (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, pânico e amnésia parcial ou completa para o episódio.

Nesse sentido, Andrews (2001) considera o estresse crônico, como o “círculo vicioso” do estresse. Conforme demonstrado no Quadro 1, esse círculo vicioso ocorre em três estágios, relacionados ao tipo de sintomas que produz. O sistema nervoso simpático está continuamente ativado pelo estresse crônico, mobilizando a constante secreção dos hormônios do estresse, adrenalina e cortisol.

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

Quadro 1: O Círculo Vicioso do Estresse

Fonte: Andrews, (2001, p. 39).

O círculo vicioso do estresse remete a uma constatação da Organização Mundial da Saúde, pois conforme Andrews (2001, p. 11) o estresse é uma “epidemia global”. Vive-se um tempo de 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 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.

Para 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 e, conforme Rossi (1997) e Andrews (2001).

McEwen (2002) afirma que o grande “vilão” do estresse não é a adrenalina, e sim o cortisol. A secreção de adrenalina e a ativação do sistema nervoso simpático podem, na realidade, gerar benefícios. A secreção de cortisol que torna o indivíduo doente e o mata. O cortisol, na visão de 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. Poucos minutos após receber o mensageiro adrenocorticotrofina (ACTH), as células dentro do córtex das glândulas supra-renais liberam cortisol na corrente sanguínea.

Para Rossi (1997), corpos são projetados para protegerem-se a si mesmos, montando uma reação de tensão em resposta às várias ameaças físicas ou psíquicas. 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”.

Andrews (2001, p. 27), afirma que 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 Neanderthal. Porém, “não se pode fugir de problemas, nem lutar fisicamente contra eles”. Então, enfrentam-se tensões contínuas com as quais não se pode reagir com atividade física.

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, aplicada à promoção da saúde, dentro dos princípios biopsicossociais, que são a inter-relação das dimensões biológica, psicológica e social.

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

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

Andrews (2001, p. 30) afirma que, com os atuais níveis de cortisol 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”.

Segundo Cobra (2000, p.73), “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.

O estresse associa-se de formas variadas a todos os tipos de trabalho. Limongi (2002) refere que, diferentemente de outros riscos ocupacionais, o estresse está prejudicando não só a saúde, mas também o desempenho dos trabalhadores. O estresse no trabalho, segundo Andrews (2001), é a principal causa de estresse, isso devido a desafios mais complexos, sobrecarga de trabalho, alta competitividade, ambiente ocioso, hostilidade e violência emocional.

Na década de 1970, o psicanalista Freudenberger e a psicóloga Maslach, conceituaram burnout como fruto de situações de trabalho, notadamente nos profissionais que têm como objeto de trabalho o contato com pessoas. O burnout, segundo Freudenberger (1980), é a resposta emocional a situações de estresse 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 à 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 essa energia. A despersonalização é o desenvolvimento do distanciamento emocional, o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade, ansiedade. Na redução da realização pessoal e profissional, segundo Freudenberger (1980), 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 gera intensos sentimentos de decepção e frustração. Como conseqüência, pode haver problemas de auto-estima, o que pode contribuir para quadros depressivos.

### 3 MÉTODO

Esta é uma pesquisa exploratória e descritiva, que foi realizada em duas etapas.

Na primeira etapa, os dados relativos aos afastamentos dos servidores das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda, por motivo de saúde no período de 1995 a 2003, foram obtidos a partir de relatórios fornecidos pelo Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC).

Esse período se refere a três gestões do Governo do Estado de Santa Catarina, quais sejam: 1995 a 1998; 1999 a 2002 e 2003 a 2006. Para 2003, somente foi pesquisado o primeiro ano de governo. As causas de afastamento foram identificadas nos relatórios tendo como base a Classificação Internacional de Doenças - CID 10 (OMS, 1998) e o tipo de benefício concedido ao servidor, a saber, licença para tratamento de saúde (LTS), aposentadoria por invalidez, dispensa de parte da jornada de trabalho, redução de carga horária para licença de tratamento de saúde.

No período pesquisado, houve mudança nos códigos da CID, e eles foram devidamente correlacionados pela pesquisadora. Esta correlação foi necessária, pois a nova nomenclatura começou a ser utilizada em julho de 2000 e os dados anteriores estavam de acordo com a CID anterior, a qual utilizava números com três dígitos para a classificação de doenças.

Desta forma, foi necessário realizar pesquisa documental, em prontuários e microfichas, junto ao órgão pericial oficial, referente aos servidores que tinham o afastamento para tratamento de saúde nos anos de 1995 a 1999. Esses dados foram submetidos à análise estatística descritiva.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada a partir da avaliação de um programa de capacitação implantado no ano de 2001 nas Secretarias de Estado da Fazenda e da Administração, denominado “Programa Transforma®”, criado e implementado nas secretarias por Andrews (2001)<sup>1</sup>. O Programa Transforma® tem

---

<sup>1</sup> <sup>2</sup> 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.). Fundadora e coordenadora da ecovila Parque Ecológico Instituto Visão Futuro de Porangaba – São Paulo, organização não-governamental que detém a patente do *Programa Transforma®*.

por objetivo formar redes humanas, as quais atuem como comunidades integradas no ambiente de trabalho, facilitar a formação de relacionamentos harmoniosos, inter e intrapessoais, oportunizar 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, melhorar seu desempenho, 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.

O Programa Transforma® 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. 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 prevalece para todas as ações realizadas.

O Programa Transforma® é composto de dois workshops: um intitulado “Estresse a seu Favor” e outro “Abrindo o Coração”, seguidos de encontros semanais para reforço do aprendizado. Shealey (1993) realizou pesquisas médicas, e descobriu que hábitos prejudiciais podem ser substituídos por novos hábitos saudáveis em um período de, no mínimo 60 dias, para o processo de recondicionamento com reforço contínuo do novo hábito. As atividades do Programa acontecem por meio 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 referido Programa está fundamentado na biopsicologia. Conforme Andrews (2001) 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. Por meio da teoria e da prática, o

programa oferece exercícios práticos para refinar os sistemas endócrinos e neurológicos, que geram as emoções, visando o autocontrole e a harmonia interpessoal, por meio da promoção de um estado de bem estar e equilíbrio físico e mental.

A avaliação dos efeitos do Programa para os participantes foi realizada por meio da aplicação de um questionário com o objetivo de verificar a mudança que poderia ocorrer no servidor. A aplicação do questionário foi realizada para um número aleatório de servidores, participantes dos workshops “O Estresse 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. Na segunda vez, foi aplicado o mesmo questionário, porém acrescido das seguintes perguntas: Que melhoras ocorreram na sua saúde? Que mudanças você sentiu na sua vida pessoal, seus relacionamentos pessoais, familiares, organizacionais, etc? Que benefícios você sentiu no seu desempenho profissional? 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 definidas pelo Instituto Visão Futuro. Técnicos desse Instituto realizaram estudo e análise do questionário, até concluírem as 30 questões que ficaram como definitivas e foram aplicadas nesta experiência piloto.

Participaram do Programa Transforma® 100 servidores, dos quais foram selecionados aleatoriamente, 23 (12 da Secretaria de Estado da Administração e 11 da Secretaria de Estado da Fazenda) que participaram deste estudo, sendo esta amostra definida de forma não-probabilista ou por conveniência. Cabe ressaltar, que para realizar a pesquisa foi necessário comparar o primeiro questionário com o segundo. Como somente 23 servidores preencheram os dois questionários, este foi o critério de inclusão na amostra da segunda etapa da pesquisa.

Buscou-se conhecer os resultados do Programa quanto às transformações obtidas com relação aos afastamentos. O tempo de serviço destes 23 participantes variou de 8 a 34 anos. A área de formação dos participantes foi 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 nível 2.

Na realização da pesquisa, foram tomados os cuidados recomendados pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como as normas do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas com seres humanos (Resolução CNS 196/96).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os objetivos desta pesquisa foram identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda no período de 1995 a 2003; e avaliar os efeitos da participação dos servidores dessas secretarias no programa de capacitação denominado “Programa Transforma®”.

Com relação aos índices de 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, correspondentes à letra F, com 20%, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses; seguidos de 18% por doenças do sistema osteomuscular, correspondentes à 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, correspondentes à letra F, com 25%, o que significa que são doenças advindas de: estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses; seguidos das doenças do sistema osteomuscular, correspondentes à letra M, com 19%, tais como: artroses, lombalgias, bursites, lesões por 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 de Estado da Fazenda.

A Tabela 1 indica que nos períodos de 2001 e 2003 houve um aumento nos afastamentos para tratamento de saúde, com exceção da diminuição dos

afastamentos por transtornos mentais e comportamentais na Secretaria de Estado Fazenda. Ressalta-se que esse foi um período de mudança de gestão de governo e da aplicação do Programa Transforma®, em 2002. A mudança de governo pode ter afetado a vida do servidor público, na tentativa de compreender e adaptar-se a fim de acompanhar a fase de transição.

Tabela 1: Afastamentos em 2001 e 2003 na SEA e SEF

Secretaria	CID-10	2001	2003
SEA	Doenças do Sistema Osteomuscular	17%	37%
	Transtornos Mentais e Comportamentais	14%	21%
SEF	Doenças do Sistema Osteomuscular	19%	28%
	Transtornos Mentais e Comportamentais	30%	16%

Fonte: a partir da pesquisa, 2004.

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 que participaram do Programa, 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.

A Tabela 2 demonstra as mudanças na auto-avaliação dos servidores a respeito de aspectos físicos, antes e depois da participação no Programa Transforma®.

Tabela 2 – Auto-avaliação dos servidores a respeito de aspectos físicos, antes e depois da participação no Programa Transforma®

ASPECTOS FÍSICOS	ANTES			DEPOIS		
	Não	Às vezes	Sim	Não	Às vezes	Sim
Sou capaz de analisar claramente os estressores na minha vida.	4%	66%	30%	0%	22%	78%
Estou praticando ações concretas para reduzir meu estresse.	9%	39%	52%	9%	4%	87%

Pratico alguma atividade física regularmente.	26%	30%	44%	22%	17%	61%
Consigo Intercalar períodos de estresse com relaxamento e recuperação.	17%	44%	39%	0%	26%	74%
Dedico tempo e cuidados à minha saúde física e mental.	4%	54%	42%	9%	13%	78%
Tensão muscular.	17%	30%	53%	42%	46%	12%
Problemas de digestão.	35%	35%	30%	43%	48%	9%
Dor de cabeça, enxaqueca.	30%	44%	26%	48%	48%	4%
Distúrbio de sono, insônia.	30%	40%	30%	74%	26%	0%
Perda de apetite ou comendo em excesso.	30%	30%	40%	57%	43%	0%
Cansaço ao levantar.	22%	39%	39%	48%	39%	13%
Perda de memória.	17%	39%	44%	44%	43%	13%
Ansiedade, nervosismo.	9%	43%	48%	48%	48%	4%
Melancolia, apatia, depressão.	26%	44%	30%	52%	35%	13%
Dificuldade em concentrar-se ou tomar decisões.	22%	56%	22%	57%	30%	13%

Fonte: Silva, 2004.

Foi constatado que, antes de participar do Programa, os servidores estavam estressados e não tinham conhecimento dos estressores em sua vida. Após a aplicação do Programa, com novos conhecimentos e com os exercícios de biopsicologia, adquiriu percepção sobre o problema, o que possibilita e auxilia a se responsabilizar por sua saúde.

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. Além disso, os servidores apresentaram menos problemas digestivos, dores de cabeça, insônia, perda ou excesso de apetite, após a participação no Programa.

A Tabela 3 demonstra as mudanças na auto-avaliação dos servidores a respeito de sintomas emocionais, antes e depois da participação no Programa Transforma®.

Tabela 3: Auto-avaliação dos servidores a respeito de aspectos emocionais, antes e depois da participação no Programa Transforma®.

ASPECTOS EMOCIONAIS	ANTES			DEPOIS		
	Não	Às vezes	Sim	Não	Às vezes	Sim
Consigo controlar minhas emoções.	9%	74%	17%	0%	52%	48%
Fico facilmente com raiva em uma discussão, se alguém não concorda comigo.	48%	43%	9%	52%	9%	39%
Mantenho-me calmo(a) mesmo quando as pessoas ao meu redor se descontrolam.	13%	48%	39%	0%	43%	57%
Consigo equilibrar-me rapidamente mesmo depois de ter ficado irritado(a) ou chateado(a).	13%	39%	48%	0%	36%	64%
Enxergo as dificuldades como desafios e não como obstáculos.	4%	39%	57%	0%	30%	70%
Fico irritado(a) quando as coisas não acontecem do jeito que eu quero.	13%	52%	35%	22%	65%	13%
Quando alguém me critica ou me trata injustamente, fico muito zangado(a).	13%	33%	54%	39%	48%	13%
Em uma situação difícil ou de pressão, mantenho-me tranquilo e sinto-me capaz de lidar com os acontecimentos.	9%	65%	26%	4%	53%	43%
Estou conseguindo transformar minhas emoções negativas em positivas.	9%	35%	56%	0%	17%	83%
Pequenos aborrecimentos provocam reações excessivas ou desproporcionais em mim.	56%	35%	9%	70%	30%	0%
Sou otimista e consigo ver o lado positivo mesmo nos acontecimentos desfavoráveis.	9%	39%	52%	0%	30%	70%
Quando sou obrigado(a) a esperar por muito tempo, sinto-me impaciente e nervoso(a).	17%	57%	26%	26%	74%	0%
Lido com as crises como oportunidades e não como problemas ou perigos.	22%	43%	35%	4%	30%	66%

Sinto-me irritado (a) quando trabalho com alguém que eu não gosto.	17%	61%	22%	56%	35%	9%
Sinto que minha vida tem significado.	9%	0%	91%	9%	0%	91%

Fonte: Silva, 2004.

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

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, 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 à falta de continuidade dos 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, 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.

O que se observa, é que ações estão sendo estruturadas para amenizar os afastamentos para tratamento de saúde, e o Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor, que utiliza a metodologia do Programa Transforma®, vem se expandido na estrutura do Governo do Estado, tendo como participantes os servidores que se afastaram ou não para tratamento de saúde.

## **5 PRÁXIS DO PROGRAMA NA ESTRUTURA DO GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

O Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor iniciou suas atividades em 2002, na Diretoria de Gestão de Recursos Humanos, inserido na Gerência de Capacitação. Com a reestruturação da Secretaria de Estado da Administração, o Programa migrou para a Diretoria de Saúde do Servidor, na gerência de Saúde Ocupacional, GESAO, por ser considerada uma ação de saúde ocupacional.

Assim, desde 2006, o Programa atua nesta gerência, contribuindo na construção da Lei 14 690, de 07 de janeiro de 2009, que institui o Programa de Saúde Ocupacional do Servidor Público do Estado de Santa Catarina.

As ações desde então vem sendo executadas em parceria com a Gerência de Saúde Ocupacional e a Gerência de Controle de Benefícios, que trabalha a análise estatística dos afastamentos por problemas de saúde de servidores públicos: ferramenta para a gestão da área de saúde do servidor, cujo objetivo é propor ações conjuntas para minimizar a incidência dos afastamentos para tratamento de saúde, no que se refere aos transtornos mentais e comportamentais, ação a que o Programa Fortalecendo as Redes Humanas se propõe.

Nesta perspectiva, em 01 de abril de 2008, foi publicado Diário Oficial, o Decreto nº 1246, que Institui o Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor. Este Programa é responsável pela aplicação do Programa Transforma® e sua continuidade dentro da Estrutura do Governo do Estado.

O Programa conquistou a Legislação que lhe dá o respaldo Institucional, conforme segue:

Portaria nº 385, publicado no DO 25/6/08 designa membros Grupo de Coordenação.

Portaria 386, publicado no DO 25/6/08 designa servidores Multiplicadores da Secretaria de Estado da Administração.

Portaria 197/CBMSC/ de 26/08/08 designa servidores Multiplicadores do Corpo de Bombeiros.

Portaria 994 de 14/10/08 designa servidores Multiplicadores da Polícia Civil.

Portaria nº 18, publicada no DO nº 18526 de 14/01/09 designa os servidores multiplicadores da Secretaria de Estado da Saúde.

Portaria 116, publicado no DO 28/07/08, designa servidores Multiplicadores da Secretaria de Estado da Fazenda.

Portaria nº 10 de 06 de janeiro de 2009, que designa os servidores da Polícia Militar.



## 6 CONCLUSÕES

A Secretaria de Estado da Administração e a Secretaria de Estado da Fazenda, objetos de estudo desta pesquisa, apresentam um número crescente de servidores que se afastam para tratamento de saúde. Esses afastamentos apresentam os maiores índices relativos aos transtornos mentais e comportamentais, que se caracterizam como doenças advindas de estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses.

Muitos servidores dessas Secretarias se sentem como “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 em grupos com objetivos claros e uma burocracia mínima, esses servidores renascem, criam e fazem as coisas acontecerem.

O procedimento de coleta de dados adotado na presente pesquisa pode servir como parâmetro para a pesquisa em outras instituições públicas. Os resultados obtidos com a aplicação do Programa Transforma® somente deverão ser analisados no escopo deste estudo. Faz-se necessária a ampliação dos estudos científicos a respeito das causas dos afastamentos para tratamento de saúde de servidores públicos e demais trabalhadores.

É importante ampliar os estudos a respeito dos motivos por que cada vez mais os trabalhadores se afastam para tratamento de saúde; propor ações que possam diminuir os índices de afastamento para tratamento de saúde de trabalhadores; criar um modelo de procedimento, o qual permita ao poder público dispor de dados atualizados sobre os afastamentos para tratamento de saúde de seus servidores; implantar programas preventivos referente à qualidade de vida do servidor nas organizações.

O Programa Transforma® não sofreu descontinuidade administrativa desde sua implantação. Após o encerramento da pesquisa aqui apresentada, os resultados obtidos com o piloto que foi aplicado em 2002 permitiram sua continuidade, sendo expandido em 2004 para as Secretarias de Estado da Saúde (Hospital Nereu Ramos, Celso Ramos e Clínica de Reabilitação), Segurança Pública e Defesa do Cidadão (Instituto Geral de Perícias), Planejamento, Turismo, Cultura e Esporte.

Em 2005, o Programa Transforma® foi inserido no Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Administração, como projeto de implantação do Programa Transforma® no Governo de Santa Catarina, com três ações: 1ª Programa Transforma® para Educadores, 2ª Programa Transforma® na Segurança Pública e 3ª Capacitação dos servidores Multiplicadores.

Em 2006 foi realizado o piloto do Programa Transforma® para Educadores, tendo como experiência a participação de servidores da Escola Básica Henrique Estefano Koerich, do município de Palhoça.

Em 2007 foi aplicado o piloto do Programa Transforma® para 300 Policiais Civis, Militares e Corpo de Bombeiros da Secretaria de Segurança Pública e Defesa do Cidadão.

É importante ressaltar que a continuidade do Programa Transforma® dentro da estrutura do Governo do Estado, acontece através do Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor, o qual possui uma estrutura de Coordenação Central, formada por servidores Multiplicadores das Secretarias que estão aplicando o programa.

Outro fator importante de ser destacado, é a atuação do “servidor multiplicador”, que é o servidor efetivo que é capacitado para dar continuidade às práticas dos exercícios de Biopsicologia no local de trabalho, no horário de expediente. Hoje há 51 servidores multiplicadores em ação, atuando de forma descentralizada em vários municípios do Estado de Santa Catarina, em Lages, Florianópolis, Criciúma, Araranguá, Ermo, Concórdia, Blumenau, Joinville, Biguaçu, Garuva e São José. Todas essas ações são realizadas em constante parceria Institucional, compartilhamento e conexão, e, todos capacitados pelo Instituto Visão Futuro/SP.

Trata-se de um trabalho sistêmico onde as partes sabem o todo, e o todo são as partes, ampliando a formação de redes humanas, conectadas dentro da estrutura do Governo do Estado de Santa Catarina. Este grupo de servidores realizam a capacitação continuada, se reunindo uma vez ao mês em Florianópolis para o reforço contínuo das práticas.

O Grupo de Coordenação do Programa Fortalecendo as Redes Humanas está na Secretaria de Estado da Administração, na Diretoria de Saúde do Servidor, Gerência de Saúde Ocupacional.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDREWS, S. **Estresse a seu favor**: como gerenciar sua vida em tempos de crise. Editora Agora, São Paulo, 2001, 108 p.

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

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

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

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

HELLRIEGEL, D., SLOCUM JUNIOR, J. W., **Organizational Behavior**. Minnesota: West PublishingCo., 1980.

HOLMES, T. H.; RAHE, R. H. The social readjustment rating scale. **Journal of Psychosomatic Research**, p. 213-218, 1967.

KHALSA, D. S. **Brain Longevity**. New York: Warner Books, 1997.

FRANÇA, A. C. L; RODRIGUES, A. L. **Estresse e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINI, C. **Gestão Pública: o debate contemporâneo**. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/iciepa/unpan014252.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2004.

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

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: 1978.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MC EWEN, Bruce. **The end of estresse as we know it**. Washington DC: Joseph Henry Press, 2002.

MACHADO, Geraldo. Reinventando o Estado: uma reflexão sobre as idéias de Osborne. **Cadernos FLEM**. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador. 2001. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/cadernosflem/Artigos/Cadernos1/CadernosFLEM1-ReinventadoOEstado.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH comunicação, 1994.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **10ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças**. Tradução Centro Colaborador da Organização Mundial de Saúde para a Classificação de Doenças em Português. 6. ed., São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

ROSSI, E. L. **A psicobiologia da cura corpo e mente**. Campinas: Editorial Psy, 1997, 348 p.

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

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Administração. **Relatório de atividades do Núcleo de Promoção de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor Público Catarinense**. Santa Catarina, 2002. Trabalho não publicado.

SEA. **Secretaria de Estado da Administração**. Disponível em: [http://www.sea.sc.gov.br/sistemasadministrativos/gestão de recursos humanos/Diretoria de Perícia Médica/Programa Transforma](http://www.sea.sc.gov.br/sistemasadministrativos/gestao%20de%20recursos%20humanos/Diretoria%20de%20Pericia%20Medica/Programa%20Transforma). Acesso em: 24/09/2007.

SELYE, H. **Estresse without diestresse**. Nova Iorque: LSignet, 1974.

SHEALEY, C.N. **The welf-healing workbook**. New York: Element Books, Dorset UK, 1993.

SILVA, H. L. da. **Afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos das secretarias de estado da administração e fazenda**: proposta para minimizar a incidência. Dissertação de Mestrado – UFSC. Florianópolis: 2004. Disponível para consulta em [www.eps.ufsc.br/pos](http://www.eps.ufsc.br/pos)

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito de capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

#### **AUTORIA**

**Henriqueta Lucila da Silva** – Assistente Social da Gerência de Saúde Ocupacional da Diretoria de Saúde do Servidor, Secretaria de Estado da Administração. Formada em Serviço Social e Especialização em Desenvolvimento de Comunidade pela UFSC, Especialização em Sociologia Política na Universidade Complutense de Madri, e mestrado em Engenharia de Produção, pela UFSC. Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina.

Endereço eletrônico: [henriqueta@sea.sc.gov.br](mailto:henriqueta@sea.sc.gov.br)  
[hlqueta@gmail.com](mailto:hlqueta@gmail.com)

#### **Grupo de Coordenação do Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor**

- Susan Andrews: Coordenadora do Instituto Visão Futuro/SP
- Marísia Koettker – Secretaria de Estado da Fazenda de SC
- Neusa de Fátima V. De Oliveira - Secretaria de Estado da Fazenda de SC
- Nilza Granzotto Macedo - Secretaria de Estado da Fazenda de SC
- José Mauro da Costa – Corpo de Bombeiros de SC
- Elisabeth M.X.F. Cantelli - Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão – Polícia Militar de SC
- Moacir Manoel da Silva - ACADEPOL Polícia Civil de SC
- Alexandra dos Santos – Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão - Polícia Civil de SC
- Adilton B. De Campos Jr.- Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa do Cidadão Polícia Militar de SC
- Maria da Graça M.Brum da Silveira – Secretaria de Estado do Planejamento de SC
- Iára Regina Miotti – Secretaria de Estado da Saúde de SC
- Maria Antônia Pereira Canever – Secretaria de Estado da Educação de SC